



الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومكثفة

يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة

الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• تسرب أعضاء هيئة التدريس من
مؤسسات التعليم العالي : دراسة
استطلاعية على جامعة الملك سعود .

د. معدّي بن محمد آل مذهب

• استخدام نظم مساعدة القرارات في
المنشآت الصناعية السعودية .

د. عبدالله بن جلوي الشدادي

د. ناديا حبيب أيوب

• نحو إطار نظري لأبعاد الخبرة المؤثرة
في كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي .

د. الأميرة إبراهيم عثمان

• معالجة عجز الموازنة العامة بين
الفكر الاقتصادي الماصر والفكر
الإسلامي : دراسة مقارنة .

د. أحمد حسين يونس

• دراسة وتحليل المتوامل المؤثرة في
قرار اختيار طريقة المحاسبة عن
المخزون : دراسة ميدانية .

مصطفى محمد كمال محمد حسن

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة وحكـمة
يـصـدـرـها كل ثـلاثـة أشـهر مـعـمد الإـدـارة العامـة
الرياض - المـلـكـة العـربـيـة السـعـودـيـة

فـي هـذا العـدد :

• تـسـرـب أـعـضـاء هـيـئـة التـدـرـيـس من
مؤسـسات التـعـلـيـم العـالـي : درـاسـة
اسـتـطـلـاعـيـة عـلى جـامـعـة المـلـك سـعـود .

د . مـعـدـي بن مـحـمـد آل مـذـهـب

• اسـتـخـدام نـظـم مـسـاعـدـة القـرـارات في
المـنـشآت الصـنـاعـيـة السـعـودـيـة .

د . عـبـدالله بن جـلـوى الشـدـادى

د . نـادـيـا حـبـيـب أيـوب

• نـحو إـطـار نـظـري لأبـعـاد الخـبـرة المؤثـرة
في كـفـاءة وفعـالـيـة الأـداء المـحـاسـبـي .

د . الأـمـيرة إبراهـيـم عـثـمـان

• مـعـالـجـة عـجـز المـوازنة العامـة بـيـن
الفـكر الاتـصـنـاعـي المـحـاصـر والفـكر
الإسـلامـي : درـاسـة مـقـارنـة .

د . أـحـمـد حـسـيـن يـونس

• درـاسـة وتـعـلـيـل العـواصـل المؤثـرة في
قـرار اخـتـيـار طـريـقـة المـحـاسـبـة من
المـخـزـون : درـاسـة مـيدانـيـة .

مـضـطـفـى مـحـمـد كـمـال مـحـمـد حـسـن

حقوق الطبع محفوظة
لـعـهـد الإـدـارة العامـة

● ثمن العدد :

- في المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى : ١٠ ريالات
أو ما يعادلها بالدولار .
- خارج البلاد العربية : ٤ دولارات .

● الاشتراكات السنوية :

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
* الأفراد :	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
	١٦ دولاراً	٣٠ دولاراً	٤٤ دولاراً	٧٠ دولاراً
* المؤسسات :	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
	٢٨ دولاراً	٥٠ دولاراً	٧٤ دولاراً	١٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الثامن والثلاثون
• العدد الأول

heca Alexandrina

No.:

Rec d:

هيئة التحرير

المشرف العام

د. فهاد بن معتاد الحميد

نائب المدير العام للبحوث والمعلومات

رئيس التحرير

د. فيصل بن محمد القبالي

مدير عام مركز البحوث والدراسات الإدارية

الأعضاء

د. أحمد محمد زامل

د. صالح عبدالرحمن الشهيبي

د. عبدالرحمن بن محمد السلطان

د. عبداللطيف بن صالح العبد اللطيف

د. محمد بن ناصر البجاء

سكرتير التحرير

سعود بن غالب الهاجوج

تعبر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في المجلة
عن آراء كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد.

● تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود .	د. معدّي بن محمد آل مذهب	١
● استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية .	د. عبدالله بن جلوى الشدادي	٥٣
● استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية .	د. نادية حبيب أيوب	٥٣
● نحو إطار نظرى لأبعاد الخبرة المؤثرة فى كفاءة وفعالية الأداء المحاسبى .	د. الأميرة إبراهيم عثمان	١٢٥
● معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادى المعاصر والفكر الإسلامى : دراسة مقارنة .	د. أحمد حسين يونس	١٧٥
● دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون : دراسة ميدانية .	مصطفى محمد كمال محمد حسن	٢٢٣

تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي : دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود

د. معدي بن محمد آل مذهب *

مقدمة :

تولى المنظمات اهتماماً بعملية تسرب موظفيها (Employee Turnover) إلى منظمات أخرى بعد إنفاقها الأموال الطائلة على تعليمهم وتدريبهم ويعد اكتسابهم خبرات جيدة في أعمالهم . والجامعة بوصفها منظمة إدارية ، لا تختلف عن بقية المنظمات الخاصة والعامّة من حيث معاناتها من مشكلة تسرب أعضائها إلى منظمات أخرى ، بل إن الأمر يزداد أهمية عندما يتعلق بالجامعات ، حيث يمكن إدراج وظائف أساتذة الجامعات تحت ما يصطلح عليه في أدبيات الإدارة بالوظائف التي يصعب تعويضها بسهولة (Hard-to-Fill Vacancies) ^(١) ، وذلك أن اختيار عضو هيئة التدريس وإعداده وكذلك حجم الإنفاق على تعليمه يعتبر رحلة طويلة ومكلفة مقارنة بسهولة التكاليف وقصر مدة الإعداد الأكاديمي والتدريسي في المنظمات الأخرى غير الجامعات .

لقد أنفقت الجامعات السعودية - ممثلة في وزارة التعليم العالي - مبالغ مالية ضخمة من خلال تبنيها برامج ابتعاث نخبة من خريجيها لمواصلة دراساتهم العليا خارج المملكة ومن ثم العودة إلى وطنهم للعمل كأعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية ، إلا أنه يلاحظ في الآونة الأخيرة تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية للعمل خارج الجامعة ، سواء كان هذا التسرب دائماً (الخروج نهائياً من الجامعة) أو مؤقتاً (الإعارة) وخصوصاً إلى القطاع الخاص . ولا شك أن تسرب

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة بالرياض .

أعضاء هيئة التدريس من الجامعات أحدث «فراغاً في التعليم العالي بحاجة إلى عشرات من السنين والجهود والأموال لتعويضه بالكفاءات الوطنية المتخصصة ، {حيث إنهم تسربوا} إلى مجالات كان يكفي لها نصف أو حتى ربع العلم الذي ضاع جهودهم فيه » (٢) .

مشكلة الدراسة :

في الوقت الذي لا زالت هناك إعلانات لاستقطاب أعضاء هيئة تدريس للعمل في وظائف شاغرة بجامعة الملك سعود بلغ عددها (٢٨٦) وظيفة في مختلف التخصصات (٣) ، ووجود (١٣٢٤) من أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين من غير السعوديين (٤) فإن الإحصاءات تشير إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين تسربوا بصفة دائمة - قبل سن التقاعد - من جامعة الملك سعود ، بلغ منذ عام ١٣٩٨-١٣٩٩هـ حتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسي ١٤١٧/١٤١٨هـ (٢١٧) عضو هيئة تدريس (٥) . كما بلغ عدد المتسربين مؤقتاً من جامعة الملك سعود إلى جهات أخرى لنفس الفترة حوالي (٢٦٢) عضو هيئة تدريس (٦) . أما المتسربون مؤقتاً من جامعة الملك سعود خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤١٧/١٤١٨هـ فقد كانوا (٧٦) عضواً (٧) .

وقد لفتت مسألة التسرب - خصوصاً التسرب المؤقت لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة - أنظار مجلس جامعة الملك سعود وناقشها في جلسته الرابعة للعام ١٤١٣/١٢هـ بتاريخ ١٥/١٠/١٤١٢هـ ، مما حدا به إلى تشكيل لجنة للنظر في أمور الإعارات التي يمكن القول إنها أصبحت تشكل ظاهرة متزايدة بين أعضاء هيئة التدريس . أما قضية التسرب الدائم ، بالرغم من أهميتها ، فبيد أنها لم تُعر بعد أي اهتمام من قبل الجامعة . ونظراً لعدم توفر بيانات كافية ودقيقة عن عناوين الذين تسربوا مؤقتاً أو بصفة دائمة من جامعة الملك سعود ، وبالتالي تعذر إمكانية استقصاء آرائهم حول أسباب تسربهم ، فإن الدراسة الحالية تركز على أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو التسرب من الجامعة ، وذلك من خلال أهداف الدراسة الموضحة أدناه .

أهداف الدراسة :

يهدف البحث الحالى إلى تشخيص عملية خروج أعضاء هيئة التدريس السعوديين من الجامعة من حيث :

- ١ - معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم للعمل خارج الجامعة .
- ٢ - معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل ، والذين لديهم رغبة فى الخروج من الجامعة ، فيما يتعلق بالقطاعات التى يفضلون العمل فيها ، وأسباب تفضيلهم لقطاع على آخر .
- ٣ - معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم للتسرب (أو البقاء فى منظماتهم الأكاديمية) .
- ٤ - تقديم توصيات واقتراحات للحد من تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية هذا البحث فى أربعة أبعاد : اقتصادية ، وإدارية ، وأكاديمية ، وبحثية . ومن الناحية الاقتصادية ، فإن التسرب الوظيفى يكلف المنظمات نفقات باهظة تتمثل فى البحث عن موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب ^(٨) . كما أن تسرب الأفراد الزائد يضعف من نمو الإنتاجية والتطور المنظم ^(٩) . وفى حالة أعضاء هيئة التدريس ، فإن خروجهم من الجامعات ، إضافة إلى النقص فى برامج الدراسات العليا لأغلب التخصصات - خصوصاً درجة الدكتوراه - بجامعات المملكة ؛ قد يؤدى إلى التفكير فى الابتعاث إلى خارج المملكة مرة أخرى مما يعنى نفقات مالية كبيرة كان من الممكن تقاديبها إذا ازداد فهمنا لمشكلة تسرب أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعات .

وتكمن أهميتها إدارياً فى عملية التخطيط طويل المدى للقوى البشرية الفاعلة فى المنظمات الأكاديمية ، حيث يؤكد Williams ^(١٠) أن الإعداد المسبق للمعلمين فى هذا المجال يتصف بالمنافسة على الموارد ، وأن مسألة العرض والطلب تعتبر الاهتمام

الرئيس للمهتمين بالتخطيط التعليمي المتعلق بالموارد البشرية . إن أعضاء هيئة التدريس يعتبرون العنصر الأهم في العملية التعليمية ^(١١) ، بل يمكن اعتبار خبرات وقدرات أعضاء المنظمات ، خصوصاً الأكاديمية منها ، كجزء من الأصول الثابتة غير الملموسة للمنظمة . وبالتالي ، فإن معرفة الأسباب التي تؤدي إلى فقدان هذا العنصر المهم قد تساعد في المحافظة على الموارد البشرية النادرة للجامعات والمعتملة في أعضاء هيئة التدريس ، وكذلك في عملية التخطيط لزيادة هذه الموارد . وقد أوصت إحدى الدراسات بضرورة الاهتمام بدراسة اتجاهات ومشاعر الموظفين وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة فيها ، واعتبرت إصلاح وتطوير العنصر البشري مطلباً سابقاً لبرامج الخطط الاقتصادية على المستوى الوطني ^(١٢) .

أما من الناحية الأكاديمية ، فإن معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال تفكيرهم في الانتقال من الجامعة - سواء مؤقتاً أو بصفة دائمة - وكذلك معرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم ، يمكن أن يساعد إدارات الجامعات في القدرة على التنبؤ بمدى تزايد عملية التسرب مستقبلاً ومن ثم محاولة الحد من العوامل التي تؤثر سلباً على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ، وتعزيز ما يمكن أن يجد من زيادة استفحال عملية التسرب . وقد أوصت الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي التي عقدت بجامعة الإمارات العربية المتحدة عام ١٩٩٣م بضرورة «توفير بيئة مناسبة لأعضاء هيئة التدريس لأداء مهامهم الأكاديمية ... ، إلى جانب توفير الخدمات المساندة والتسهيلات الضرورية التي من شأنها تمكين العالم العربي من الاحتفاظ بموارده القيمة من القوى البشرية» ^(١٣) .

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية البحثية في إثراء الجانب المعرفي في هذا المجال ، وخاصة أن الأدبيات تشير إلى أنه لم يسبق حيث تسرب أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من قبل . ويمكن أيضاً لمنظمات تعليمية أو خدمية ، سواء في القطاع العام أو الخاص ، الاستفادة من هذه الدراسة للتنبؤ باتجاهات وأسباب التسرب بين أعضائها .

أسئلة البحث :

تمشياً مع أهداف هذه الدراسة ، فقد طرحت أسئلة البحث التالية :

- ١ - ماهى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين هم على رأس العمل حيال خروجهم من الجامعة سواء مؤقتاً (إعارة) ، أو بصفة دائمة ؟
- ٢ - فى حالة عدم وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس لا يفكر فى العمل خارج الجامعة ؟
- ٣ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فأتى القطاعين (الخاص أم العام) يفضل أعضاء هيئة التدريس الخروج إليه ؟ ولماذا ؟
- ٤ - فى حالة وجود اتجاهات للتسرب من الجامعة ، فما هى أهم الأسباب التى تجعل عضو هيئة التدريس يتجه إلى العمل خارج الجامعة مؤقتاً (أو بصفة دائمة) ؟

حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس برتبة أستاذ ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ مساعد ، دون الإداريين الحاصلين على شهادة الدكتوراه الذين لا يزالون مهنة التدريس وكذلك أعضاء هيئة التدريس المنوبين للعمل مؤقتاً لدى جهات أخرى . هذه الدراسة أيضاً لا تشمل عند سحب العينة أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم فترة تفرغ . كما أن الدراسة اقتصرت فقط على المركز الرئيس لجامعة الملك سعود بمدينة الرياض . وقد تم اختيار جامعة الملك سعود لأنها أقدم مؤسسة تعليم عالٍ فى المملكة ، ولكثرة التخصصات العلمية والأدبية التى يتوقع أن عليها طلباً كبيراً من القطاعين العام والخاص ، بالإضافة إلى كثرة أعداد أعضاء هيئة التدريس بها . فطبقاً لإحصاءات التعليم العالى ^(١٤) ، بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين الحاصلين على شهادة الدكتوراه فى الجامعات السعودية السبع (٢٨٣٣) عضواً . منهم (٨١٥) عضو هيئة تدريس فى جامعة الملك سعود ، أى ما يقارب الثلث (٢٨,٧٪) من العدد الإجمالى لأعضاء هيئة التدريس فى جامعات المملكة السبع . ويغض النظر عن هذين العاملين ، فإن أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات السعودية يعملون تحت كادر أكاديمى واحد وقواعد تنظيمية متشابهة إلى حد كبير ، فضلاً عن درجة التجانس الكبيرة بين أعضاء

هيئة التدريس فى الجامعات السعودية من حيث المستوى التعليمى والميزات المقدمة لهم . كما أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود يتميزون بتنوع منشئهم المبكر من حيث إنهم أتوا من «غالبية مناطق المملكة ، ومدنها وقراها ، وحتى باديتها ، فتشعر أنك تعيش فى نموذج مصغر للمملكة » (١٥) .

مصطلحات الدراسة :

عضو هيئة تدريس : الأفراد السعوديون الحاصلون على شهادة الدكتوراه من الذكور والإناث الذين يعملون لدى الجامعة كمدرسين ، ويشمل هذا التعريف : الأساتذة ، والأساتذة المشاركين ، والأساتذة المساعدين .

التسرب المؤقت : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، على ألا يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته .

التسرب الدائم : خروج عضو هيئة التدريس طوعاً من الجامعة بصفة دائمة قبل بلوغه سن التقاعد .

الندب : خدمة عضو هيئة التدريس خارج الجامعة لصالح منظمة حكومية أخرى ، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد ، بحيث يتقاضى من الجامعة تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه .

الإطار النظرى للبحث ومراجعة الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً للأبيات المتعلقة بموضوع التسرب من حيث ماهيته وأنواعه ، وكذلك أسبابه والنتائج المترتبة عليه . كما سيتم أيضاً عرض الدراسات السابقة التى لها علاقة بموضوع الدراسة .

الإطار النظرى .

ماهية التسرب وأنواعه :

يعرف التسرب الوظيفى بأنه «توقف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى

يتقاضى منها تعويضاً نقدياً» ^(١٦) . ويصنف Stahl ^(١٧) حالات تسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع :

(1) الحالات التي تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل (Transfer) ، التسريح المؤقت (Layoff) ، الفصل (Removal) .

(ب) الحالات التي يبادر بها الموظف بالاستقالة ، والتقاعد المبكر .

(ج) الأحداث القهرية ، مثل : حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون ، إلا أن حالتى الوفاة أو التقاعد بقوة القانون عادة ما تكون نسبتها قليلة جداً ، خصوصاً في المنظمات الجديدة ، حيث إن أكثر التسرب الملاحظ في المنظمات هو الانفصال الإدارى (Voluntary Separation) من المنظمة دون إجبار ، وهو الموضوع الرئيس لهذه الدراسة .

ونظراً لتعدد مشكلة التسرب ، فإنه من الصعب وصفه إحصائياً ، حيث لاحظ موبلى Mobley ^(١٨) بأن الغالبية من الباحثين يقتبسون النسب المثوبة للتسرب أو يقومون بمقارنتها ببعضها وعند فحصها يتبين أن هذه النسب لا تتعلق بالموضوع المدروس أو أنها غير قابلة للمقارنة فى الأصل . كما يوضح Stahl ^(١٩) أن وجود نسبة واحدة مفضلة يمكن أن نحتكم إليها لمعرفة مدى خطورة التسرب بحيث تكون مناسبة لجميع المنظمات ، وهو أمر غير ممكن ، إلا أنه أكد على أن نسبة التسرب يجب أن تكون عالية بما فيه الكفاية لمنع الركود (Stagnation) وقليلة بما فيه الكفاية لتعكس بيئة عمل صحية . بين هذين الطرفين ، يشير Stahl إلى أن هناك عدة درجات من التسرب يحكمها بعض العوامل مثل : طبيعة المهنة ، ونوعية الموظفين ، وكذلك درجة نضوجهم ، مثلاً : الموظفون الذين فى الدرجات الدنيا من سلم الخدمة وكذلك الموظفون صغيرو السن الذين خدموا سنوات قليلة فى المنظمة عادة ما تكون نسبة التسرب بينهم عالية . ويشير أيضاً إلى أنه كان يعتقد أن نسبة التسرب بين النساء أكثر من نسبة التسرب بين الرجال ، إلا أنه فى السنوات الأخيرة كانت هناك مؤشرات توضح تقارب النسبة بين الجنسين عندما تكون المقارنة على أساس تشابه العمل ^(٢٠) . وبغض النظر عن نوعية التسرب أو مستواه داخل المنظمة ، فإن تسرب الموظفين الحديين (Marginal employees) ، أى الموظفين الذين يتساوى أداؤهم مع مستوى الإدارة فى المنظمة ، لا

يعتبر مشكلة كبيرة ، ولذلك فإن ما يجب الانتباه إليه من قبل الإدارة هو عندما تكثر حالات التسرب بين موظفيها الأكثر كفاءة وإنتاجية (٢٦) .

أسباب التسرب :

من المنطق ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج ، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال من منظمته التي قد لا تهتم بإصلاحها أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال . وقد عكست أدبيات الإدارة التي ناقشت تسرب الموظفين عدداً من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب ، منها : التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله ، وبيئة العمل ، والتعويض المادي ، وأسباب الإدارة ، وديناميكية جماعة العمل (٢٧) يضيف Mobley وآخرون إلى ذلك نية البقاء في المنظمة ، والولاء التنظيمي ، والعمر ، والتشبث في المنظمة (Tenure) (٢٨) . كما ذكر Rothwell أن من أسباب التسرب هو سوء الاختيار وأساليب التوظيف (٢٩) .

وإذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظري أعلى ، فإن Chester Barnard - في نظريته حول الموازنة بين المساهمة والإشباع (Satisfaction Equilibrium-Contribution) يعد من أوائل مفكرى الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التي يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التي يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزاً للعمل . وقد حدد Barnard أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Inducements وهي : المادة بما في ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات ، وفرص الشهرة ، والتميز والسلطة ، والمناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل . أما الباعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة وكرامة العمل وخدمة الأسرة . والمادة كباث لا تعمل بفاعلية خصوصاً بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية وإن حدث ذلك فإنه يكون في حدود ضيقة ، ويضيف Barnard أنه في حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية ، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التي يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى ، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته (٣٠) .

ومن الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضا الموظف عن عمله (٢٧، ٢٨) ولعل من النظريات التي تعرضت لمسألة الرضا والتحفيز ونالت شهرة واسعة بين علماء وباحثي الإدارة هي نظرية العاملين لهيرزبيرغ Herzberg . طبقاً لهذه النظرية ، فإن المنظمات يجب أن تعير العوامل التحفيزية اهتماماً أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية (Hygiene Factors) . تتمثل العوامل التحفيزية (Motivators) في التقدير بالإنجاز والاعتبار (Recognition) ، العمل أو الوظيفة (The Job Itself) ، والمستولية ، والنمو الوظيفي (Career Growth) . أما العوامل الصحية فقد ذكر منها Herzberg : تخفيض ساعات العمل ، وزيادة الأجور ، والامتيازات التي يحصل عليها الموظف في مركزه الوظيفي ، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين ، والمشاركة (٢٨) ، ويشير Chris Argyris إلى أن من أشكال التكيف الفردي لأعضاء المنظمات الذين يجدون تناقضاً بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها هو الخروج والبحث عن عمل منظمة أخرى (٢٩) . كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمحار الترك (Propensity to Leave) والذي يعنى الرغبة الكامنة داخل الفرد لتترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له (٣٠) . أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم في السن ، حيث لاحظ Wildavsky (٣١) من خلال عملة كرئيس قسم أكاديمي لعدة سنوات أن بعض أعضاء هيئة التدريس ، خصوصاً كلما تقدموا في السن ، لا يحبون التدريس لطلاب البكالوريوس . كما لاحظ أيضاً أن البعض لا يحب التدريس ألبتة . أو قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل نفسية اجتماعية حديث بعد انضمامه إلى التنظيم الذي يعمل به ، حيث إن مشاعر العاملين داخل التنظيمات يمكن أن تتغير نتيجة للاغتراب الشخصي (Personal Alienation) و / أو الاغتراب الاجتماعي (Social Alienation) . ومن علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضا واضمحلال الحماس للعمل ، الانتماء وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي ، وزيادة الاتجاه نحو التقاعد المبكر (٣٢) .

وقد لاحظ Mowday أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى ، إلا أنه يشير إلى دراسة Pfeffer and Lawler التي أجريها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس ، حيث توصلوا إلى هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى وبين الاتجاهات نحو التسرب (٣٣) . أما March and Simon (٣٤) فيضيفان إلى فكرة Barnard عن الموازنة بين المساهمة والإشباع عاملين آخرين ، هما

رضا الموظف عن عمله ، وسهولة الانتقال إلى منظمات أخرى ، ويتحكم في العامل الأخير النشاط التجارى ، عدد المنظمات التى يمكن أن ينتقل إليها المنفصل طوعياً عن المنظمة ، وكذلك الخصائص الشخصية للموظف . وقد طرح Vroom نقطة هامة حول المرحلة التى تسبق عملية الانفصال عن المنظمة طوعياً . تتمثل هذه النقطة فى أن الموظف يجرى عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء فى المنظمة ، وبين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة فى النتائج الإيجابية التى لن يجنيها الموظف إذا بقى فى منظمته الأصلية ، مع توقع أن هذه النتائج يمكن تحقيقها فى مكان آخر (٢٥) .

وكما كان هناك ازدهار فى الاقتصاد زادت نسبة التسرب فى المنظمات (٢٦) . ويربط عملية الازدهار الاقتصادى هذه مع تعدد الأوار لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات ، فقد أشار Scott (٢٧) إلى أن أساتذة الجامعات فى العالم يقضون ما يوازى يوماً واحداً فى الأسبوع فى عملية الاستشارات وخدمة المجتمع التجارى . وكؤيد لهذا التفاعل بين الجامعات و المجتمع ، يضيف Scott إن الحكومات والقطاع الخاص يعبرون عادة عن توقعاتهم حول خدمة الجامعات للأهداف التنموية - الاقتصادية . ولهذا ، فإن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالى والقطاعات الأخرى تتطور ، بل إنها قد اتخذت اتجاهاً جديداً يتمثل فى المشاركة (Partnership) بدلاً من الرعاية أو المناصرة (Patron-age) . ولكنه يستدرك بقوله إن هناك تنافساً بين هذين الدورين لأساتذة الجامعات ، كمدرسين وعلماء مساندين لأهداف مؤسساتهم التعليمية ، وكممارسين مهنيين فى المجتمع الحديث (٢٨) من أنه يمكن القول إن هذا التنافس لم يصل إلى مستوى التعرض بين هذين الدورين ، إلا أن أساتذة الجامعات فى الوطن العربى يبدو أنهم أقل مشاركة من نظرائهم فى دول الغرب التى تتوفر فيها لأستاذ الجامعة مجالات أرحب وفرص أكثر للمشاركة . ولعل ذلك قد أدركه المسؤولون عن التعليم العالى فى الدول العربية فى مؤتمراتهم الأولى عندما أوصوا بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى مشاريع التنمية ويزيادة فرص الاستفادة من أساتذة الجامعات فى المشروعات التنموية ، خصوصاً تلك المشروعات التى تنفذ بواسطة شركة أجنبية ، وأن يساهموا مساهمة فعلية فى جميع مراحلها ابتداء بالتصميم وانتهاء بالتقييم لهذه المشروعات (٢٩) .

نتائج التسرب :

لا يجب أن ينظر إلى التسرب الوظيفي على أنه شر مطلق أو خير مطلق ، بمعنى أن هناك بعضاً من السلبيات وبعضاً من الإيجابيات التي تنتج عن تسرب الموظفين من منظماتهم . وقد حاول الباحثون تصنيف هذه النتائج إلى ثلاثة مستويات : مستوى المنظمة ، ومستوى الفرد ، مستوى المجتمع . ومن النتائج السلبية على المنظمة ^(٤٠) : زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب والتعليم ، وتعطيل الأداء ، وارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات الرسمية داخل المنظمة ، وانخفاض معنويات غير المتسربين ، واستخدام الإستراتيجيات غير المتميزة في السيطرة على التسرب ، مثل : زيادة التعويض المادي لجميع أفراد المنظمة ، وكذلك التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة . ويضيف Price ^(٤١) إلى هذه القائمة عدداً من النتائج السلبية مثل : زيادة نسبة الإداريين المساعدين مقارنة بالموظفين المعنيين بالإنتاجية ، زيادة الرسمية (For-malization) ونقص الاندماج داخل المنظمة ؛ إضافة إلى نقص مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام بين أفراد التنظيم . وقد أشار الصباغ ^(٤٢) إلى أن نسبة تكلفة التسرب تبلغ حوالي (٧٪) من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين .

أما النتائج الإيجابية من وجهة نظر تنظيمية فهي تتمثل في ^(٤٣) : الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف ، ودخول دماء جديدة مما يساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير ، وتناقص السلوكيات السلبية الناتجة من عدم استطاعة الموظفين ترك وظائفهم ، مثل : الغياب ، واللامبالاة ، والتخريب ، وأداء نوعية رديئة من العمل ، كما أن التسرب قد يكون الحل الأخير لإنهاء عملية النزاع التنظيمي حول الآراء والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة ، إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة ، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم ^(٤٤) . ومن النتائج الإيجابية التي قد يجنيها الفرد المنفصل تطوعياً عن المنظمة ما يلي ^(٤٥) : زيادة التعويض المادي الذي يتقاضاه ، والتقدم الوظيفي في مجال عمله ، وانتقاله إلى المدينة التي يفضلها ، وزيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة . وإيجابيات من التسرب على المستوى الفردي لا تقتصر على أولئك الذين خرجوا من المنظمة ، بل من الممكن أن تمتد إلى أفراد التنظيم الذين بقوا داخل المنظمة ، ومن هذه الإيجابيات ^(٤٦) : زيادة اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ، وارتفاع مستوى أدائهم

لأعمالهم ، وكذلك التفكير مبدئياً في البحث عن عمل أفضل . ومع ذلك فقد يعاني غير المتسربين من بعض السلبيات مثل ^(٤٧) : زيادة عبء وضغوط العمل ، وفقدان صداقة أولئك الذين تسربوا في حالة ارتباطهم بعلاقات وثيقة معهم . أما المتسرب فقد تواجهه بعض السلبيات التي تتمثل في فقدانه لأقدميته التي حصل عليها في عمله قبل انفصاله ، وكذلك التكاليف المادية والضغط النفسي التي تصاحب عملية الانتقال ، إضافة إلى احتمال إزعاج عائلته . ويضيف مويلى ^(٤٨) بعداً ثالثاً لنتائج التسرب يتمثل في النتائج الاجتماعية . فالتسرب يعتبر إيجابياً عندما ينتقل الأفراد إلى مجال جديد قابل للتوسع خلال فترات الازدهار والنمو الاقتصادي ، إلا أن هناك بعض السلبيات من حيث الزيادة في تكلفة الإنتاج خصوصاً في حالة البطالة الناتجة من النقص في التدريب .

وعند الحديث عن تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فيجب ألا نغفل طبيعة عمل الأستاذ الجامعي المتمثل في ثلاث مهام رئيسية : التدريس ، والبحث ، وخدمة المجتمع ، ومن المتوقع أن يكون هناك تنافس فيها بينها للحصول على أعلى نسبة من اهتمامه ووقته وجهده . ويواجه أستاذ الجامعة حالة من التناقض النفسي نتيجة ولانه المزنوج للمجتمع الأكاديمي وولانه للمهنة ومكانتها خارج الجامعة ، وإذا لم توفر الجامعة الظروف الملائمة لتحقيق حاجاته ، فإنه يتجه إلى مصادر أخرى خارج المجتمع الأكاديمي لتحقيق هذه الحاجات ^(٤٩) . وقد لخص علوى توقعات أعضاء هيئة التدريس في عدة نقاط ، منها :

(١) أن يعترف نظام الجامعة وأسلوب إدارتها بأهمية الدور أو الأوار التي يقوم بها ، على أن يمدد النظام بالمكانة والكرامة والاعتبار المناسب لهذه الأهمية .

(٢) أن تؤمن له كافة الوسائل والتسهيلات التي تساعد على ممارسة مهنته وكذلك التعويض المتكافئ مع خدماته ^(٥٠) .

والأستاذ الجامعي في المجتمع السعودي ربما عانى في بداية المرحلة الثانوية من عدم تحديد هويته المهنية ودرجة تقديره الاجتماعي ، وهو بذلك مر بالخبرة السلبية التي عانى منها أساتذة الجامعة الأمريكيون سابقاً من حيث إنه كان ينظر إليهم كمنظرين أكثر من عمليين ، وأن فائدتهم قليلة خارج نطاق مدرجات جامعاتهم ، إلا أن بداية الانتباه والتقدير لهم بدأت عندما أحاط الرئيس فرانكلين روزفيلت نفسه بمجموعة من

الأكاديميين الذين ساعدوه في اتخاذ قراراته وضع سياساته . عندها ، بدأت النظرة السلبية للأستاذ الجامعي تتحول إلى إيجابية ^(٥١) . كذلك هو الحال في المجتمع السعودي في الوقت الحاضر ، حيث يمكن القول إن أستاذ الجامعة يحظى باحترام المجتمع له ، خصوصاً بعد تولى بعض أساتذة الجامعات عدداً من المناصب القيادية في الأجهزة الحكومية ، ويعد أن أصبحت إسهاماتهم ملموسة في المجالين الاقتصادي والإداري .

أما من حيث مدة الخدمة القانونية لأستاذ الجامعة قبل إحالته إلى التقاعد ، فيذكر عدس والكيلاني أن هناك عاملين مهمين تأخذ بهما جامعات العالم فيها يتعلق بتحديد السن القانونية للتقاعد : الأول هو توافر أعداد كافية من المؤهلين للعمل ك أعضاء هيئة تدريس في التخصص المعين . ويتمثل العامل الثاني في قدرة الفرد وإمكاناته الصحية ^(٥٢) . والسن القانونية للتقاعد في نظام الخدمة المدنية السعودي هي ستون سنة ، ويمكن لأستاذ الجامعة ، كغيرة من موظفي الخدمة المدنية أن يتقاعد مبكراً بعد إنهائه لعشرين سنة من الخدمة . ويبدو أن نظام الخدمة المدنية السعودي لا يفرق بين أستاذ الجامعة وأي موظف آخر في نظام الخدمة المدنية من حيث التقاعد ، ولا يأخذ بعين الاعتبار العاملين الذين ذكرهما عدس والكيلاني عند تحديد السن التقاعدية لأستاذ الجامعة .

يتضح من خلال عرض أدبيات الدراسة أن أسباب التسرب التطوعي متعددة ومتداخلة يصعب استقلالية بعضها عن بعض بطريقة واضحة . كما أن نوعية الموظفين وطبيعة عملهم ، وثقافتهم التنظيمية ، وكذلك حجم منظماتهم وطبيعة مهامها تعد عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة فهم ظاهرة التسرب . وعند الحديث عن محددات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات ، فإنه يجب ألا ننفل أنه يمكن النظر إلى الجامعة في إطار اجتماعي - وظيفي . بمعنى أن الجامعة «خلية اجتماعية تربوية عملية قيادية حية» ، وأنها «ترتبط بالمجتمع وتتداخل معه وتعيش في جوارحه ولا تبتعد ولا تعزل ولا تنفوق عن قضايا ومشكلاته وحاجاته» ^(٥٣) .

الدراسات السابقة

فى دراسة أجراها Echert and Stecklein^(٥٤) على عينة بلغ حجمها (٧٥٢) من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات ولاية ميسورى حول حوافز العمل والرضا ، اتضح أن التخطيط المسبق للعمل بهذه المهنة كان ضعيفاً ، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن (٣٪) فقط تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على شهادة البكالوريوس ، وأن (٤٨٪) تكونت لديهم فكرة العمل فى التدريس الجامعى بعد حصولهم على الشهادات العليا . وعند مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج مماثلة أجريت على الأطباء ، اتضح أن الفرق كان كبيراً حيث إن الطبيب يتخذ قراره لدراسة الطب وهو فى سن مبكرة - ويغسر قاضى نتيجة هاتين الدراستين بأن «الالتحاق بالتدريس الجامعى يبدو عملية انجراف أكثر منه رغبة يمكن التحضير والاستعداد لها من جانب كل من الفرد والجامعة»^(٥٥) .

أجرى Palmer وآخرون دراسة حول التقاعد المبكر على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية مستخدمين المؤشرات التالية : عدد المقالات المنشورة : النشر خلال السنتين الأخيرتين قبل التقاعد ، والرغبة فى البحث بدلاً من التدريس ، ومقدار الدعم المالى للأبحاث ، ومستوى الجامعة الأكاديمى . وكشفت نتائج دراستهما أن أعضاء هيئة التدريس الذين أبدوا رغبة فى التقاعد المبكر كانوا من بين الأساتذة الأقل إنتاجية وكذلك من بين أولئك الأساتذة الذين ليس لديهم فرص جديدة للبروز فى الأنشطة المهنية والعلمية خارج نطاق أعمالهم التدريسية^(٥٦) . كما أجرى Patton دراسة عن المستفيدين من برامج التقاعد المبكر للأساتذة فى بعض الجامعات الأمريكية مركزاً على أسباب التقاعد المبكر ومستخدماً المقابلة كوسيلة لجمع المعلومات ، وكان من نتائجها :

(أ) (٤٠٪) قالوا إنه لم يعد لديهم الرغبة فى العمل ، أو إنهم أصبحوا غير راضين عن أعمالهم ، أو أن ضغوط العمل أصبحت متزايدة .

(ب) (٢١٪) لديهم مشاكل صحية .

(ج) (١٥٪) غير راضين عن أدائهم فى أعمالهم .

(د) (١٢٪) قالوا إنهم راضون أو إنهم لم يتكيفوا مع الإدارات المتعاقبة أو الاهتمام

الأكاديمي (Academic focus) لأقسامهم أو جامعاتهم . ويشكل عام فإن (٥٦٪) من الأكاديميين المتقاعدين أشاروا إلى واحد على الأقل من هذه الأسباب للتقاعد مبكراً (٥٧) .

كما أجرى حكيم دراسة حول الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، وقد بلغ حجم العينة لدراسته (٢٧٨) عضواً من الذكور والإناث ، واختبر فرضية مفادها أن «الإجراءات الإدارية المطبقة والخدمات التي تقدم (آنذاك) لأعضاء هيئة التدريس من سعوديين وغير سعوديين غير كافية وغير مرضية لجذب الأساتذة المؤهلين في جامعة الملك عبدالعزيز والمحافظة عليهم» . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز غير راضين وظيفياً آنذاك من حيث :

١ - التسهيلات فيما يخص المنشآت والمعدات .

٢ - الخدمات الوظيفية .

٣ - سياسة التوظيف والترقية والمساعدات الأخرى . (٥٨)

وفي دراسة مماثلة لحامد بدر ركز فيها على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية بجامعة الكويت ، وأجريت على (٩١) عضو هيئة تدريس و (٧١) من العاملين في الكلية من غير أعضاء هيئة التدريس ، أشارت نتائج الدراسة إلى أن : أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بدرجة رضا أعلى من العاملين فيما يتعلق ببعض المتغيرات التي ركزت عليها الدراسة كالأجر ، والحوافز المادية ، وفرص الترقية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وساعات العمل . إلا أن العاملين أبدوا معدل رضا أفضل من أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالعلاقات مع الآخرين وظروف العمل . ولم يكن هناك فرق بين عيني الدراسة من حيث الأمن الوظيفي (٥٩) . وفي دراسة على عينة عشوائية تتكون من (٢٣٥) موظفاً كويتيًّا استهدفت التعرف على العلاقة بين مستوى الرضا المهني وطبيعة آراء أفراد العينة حول التقاعد المبكر ، اعتمد الباحث على أربعة أبعاد اعتبرها مؤشرات أساسية للرضا المهني هي : الدخل ، علاقات العمل ، بيئة ونظام العمل ، والمهنة كمجال للعمل . وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين الأقل رضا في هذه الأبعاد الأربعة هم الأكثر تأييداً للتقاعد المبكر ، إلا أن قيم الارتباط ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية إلا في

حدود ضيقة^(١٠) . وحول المشاكل التي تواجه أعضاء هيئة التدريس عند إجراء بحوثهم والتي تنعكس سلباً على إنتاجهم العلمي ومدى رضاهم عن أعمالهم ، اتضح من خلال دراسة أجراها منفيخي أن من أهم المشاكل هو «قلة المرصود من الأموال المخصصة للإنفاق على البحث العلمي ، وعدم الاهتمام الكافي بمشاركة العلماء والباحثين في المؤتمرات العلمية» ، بالإضافة إلى « كثرة المهام الإدارية والأعباء التدريسية التي يكلف بها أعضاء هيئة التدريس»^(١١) .

ومن الدراسات التي تتعلق بعملية التسرب الوظيفي ، والتي لها علاقة بهذه الدراسة من حيث البعد المهني الناصر ، دراسة أجراها النمر ويبرهي حول مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة السعودية والعوامل التي تساعد على استقرارهم في العمل . وقد شملت عينة بحثهما على (٤٢٢) طبيباً منهم (١٦٦) طبيباً سعودياً والبقية من غير السعوديين . وكان من نتائج هذه الدراسة ذات الدلالة الإحصائية أن الأطباء السعوديين عبروا عن رضاهم - بعكس الأطباء غير السعوديين - عن المرتب ، والإشراف ، والترقية^(١٢) . كما أجرى Kim وآخرون دراسة في المملكة العربية السعودية تضمنت أسباب الاستقالة وترك الموظفين لأعمالهم التي التحقوا بها لأول مرة . وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من المتغيرات التي أوضح المجيبون من أفراد العينة البالغ عددها (٤٢٢) موظفاً أن لها أثراً على التسرب وهي حسب الترتيب من حيث الأهمية : مستوى المرتب ، والانتقالات ، وقرب المنظمة من مكان العمل ، والانتقال قرب العائلة ، والعمل الأحسن^(١٣) .

وفي دراسة حول موضوع الالتزام لمنظمة أكاديمية طبقت على عينة مكونة من (١٠٨) من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات السعودية بمدينة الرياض هدفها التعرف على مدى تأثير عدد من المتغيرات كالعمر ، والمرتب ، وطول الخدمة ، والرسمية والمركزية ، والمشاركة ، والتفاعل ، والعلاقات بين الأشخاص ، والرضا الوظيفي على الالتزام لمنظمة أكاديمية ، اتضح أن المتغيرات محل البحث لها ارتباط إيجابي على الالتزام التنظيمي ما عدا متغيري الرسمية والمرتب . إلا أن نتائج الدراسة أشارت إلى أن استخدام تحليل الانحدار المتعدد والالتزام التنظيمي أبرزت أهمية تأثير الرضا الوظيفي دون غيره من المتغيرات على عملية الالتزام لمنظمة أكاديمية^(١٤) .

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها ركزت على عملية الرضا

الوظيفي لأفراد المنظمات التي كانت مجال بحثها ، أو أنها درست عملية التسرب لأفراد نوى مسارات وظيفية مختلفة في طبيعتها ومهامها عن طبيعة عمل وطموحات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات ، بالإضافة إلى أن الدراسات التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس كانت قد أجريت على مؤسسات أكاديمية تختلف بيئتها التنظيمية والاجتماعية عن مجتمع البحث الحالي أو أنها أجريت منذ فترة طويلة . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث إنها تركز على عملية التسرب كمسألة تواجهها مؤسسات التعليم العالي في المملكة وتشخصها على ضوء ربطها بعدد من المتغيرات لأعضاء هيئة التدريس ، وكذلك مناقشتها في إطار البيئة الأكاديمية والتنظيمية التي يعملون فيها والتي تختلف عن البيئات التنظيمية الأخرى غير الأكاديمية إلى حد كبير .

تصميم وإجراءات البحث

منهج البحث :

اتبع البحث المنهج المسحي الذي يعتبر مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة التي تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها . كما اتبع البحث المنهج المكتبي عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هو أعضاء هيئة التدريس السعوديين بجامعة الملك سعود - المركز الرئيس بمدينة الرياض - والبالغ عددهم (٨١٥) عضواً من الذكور والإناث . وقد تم استقصاء عينة تقدر بنسبة الثلث من مجتمع البحث ، حيث تم الحصول ، من قسم السجلات والحاسب الآلي بالجامعة ، على قائمة مرقمة بأسماء أعضاء هيئة التدريس السعوديين الذين هم على رأس العمل بمختلف رتبهم العملية ، وكلياتهم ، وأقسامهم العملية ، وأعطى كل عضو هيئة تدريس رقماً ، ثم خلطت هذه الأرقام حتى يمكن تسلسلها الذي ورد في القائمة وذلك بهدف إعطاء أفراد العينة فرصاً متساوية للدخول ضمن عينة البحث . بعد ذلك تم سحب عدد (٢٤١) رقماً كعينة عشوائية لأعضاء هيئة التدريس الذكور ، وتم إرسال الاستبانات إلى عناوين عملهم داخل الجامعة . وحيث إن

عدد الأعضاء الإناث من هيئة التدريس في الجامعة يعتبر قليلاً جداً عند مقارنتهن بعدد أعضاء هيئة التدريس الذكور ، فقد تم استقصاء آراء جميع عضوات هيئة التدريس الانثى هن على رأس العمل وقت إجراء الدراسة والبالغ عددهن (٣٠) عضوة هيئة تدريس . وقد تم إرسال الاستبانات إليهن بواسطة إدارة العلاقات العامة في أماكن عملهن . وبهذا تم توزيع عدد (٢٧١) استبانة على أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث في الجامعة .

أداة البحث :

استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، حيث صممت من قبل الباحث حسب الأهداف والأسئلة المتعلقة بمشكلة الدراسة ، وقد تم اختبار صدق الاستبانة عن طريق عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود وتم أخذ الملاحظات الواردة من المحكمين بعين الاعتبار ، حيث عدلت حسب ملاحظاتهم لقياس متغيرات الدراسة . وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء (ملحق رقم ١) ، يتعلق الجزء الأول ببعض المعلومات عن الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية لأفراد العينة ، وتضمن الجزء الثاني أسئلة عن اتجاهاتهم نحو التسرب والأسباب التي يعتقد أن لها أثراً على خروجهم من الجامعة ، أما الجزء الثالث فقد احتوى على أسئلة تتعلق بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثي والتدريسي ، وكذلك رضاه بشكل عام عن عمله في الجامعة كعضو هيئة تدريس . وقد تم اختبار ثبات الجزأين الثاني والثالث من الاستبانة ، حيث بلغت قيمة (كرونباخ ألفا) لهذين الجزأين (٨٧,٩) و (٦٧,٤) على التوالي .

معالجة وتحليل البيانات :

عاد (٢٠٧) استبانات من تلك التي تم إرسالها إلى أفراد العينة ، وقد تم استبعاد عدد (١٥) استبانة نظراً لنقص بياناتها ، مما يعني أن الاستبانات القابلة للتحليل كانت (١٩٢) استبانة ، أي ما نسبته (٥٠,٧٪) من الاستبانات الموزعة على العينة . ويمكن القول إن عدد الاستبانات المعادة تعتبر كافية لمثل هذه النوعية من الدراسات .

بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) ، حيث تم ترميز الجزء الثاني من الاستبانة ، والخاص بأسباب الاتجاه نحو التسرب ، عن طريق

إعطاء الرقم (٦) للإجابة الخاصة بـ (له أثر كبير جداً) وهكذا تنازلياً مع بقية الإجابات حيث أعطى الرقم (١) للإجابة الخاصة بـ (ليس له أثر) . أما الجزء الثالث من الاستبانة ، الخاص بمدى رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثي ، والتدريسي ، ورضاه عن عمله بشكل عام ، فقد أعطى الرقم (٤) لإجابة (راضٍ جداً) ، وهكذا تم ترميز بقية الإجابات تنازلياً حيث أعطيت إجابة (غير راضٍ جداً) الرقم (١) .

وقد تم تحليل البيانات باستخدام العمليات الإحصائية التالية :

- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة .
- استخراج التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لاتجاهات أفراد العينة نحو التسرب من الجامعة ، وكذلك القطاعات التي يفضلون العمل فيها عند الإشارة إلى رغبتهم في الخروج من الجامعة .
- تفرغ بيانات الأسئلة المفتوحة يدوياً ، وتتعلق هذه الأسئلة بأسباب عدم الرغبة في الخروج من الجامعة ، كذلك أسباب تفضيل قطاع على آخر لمن لديهم رغبة في التسرب .
- استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام التدوير المتعامد (Principal Component with Varimax Rotation) ، ذلك أن هذا الأسلوب الإحصائي في التحليل يتميز بخاصية تقليص عدد كبير من البنود ، التي سئل عنها أفراد عينة البحث كأسباب تجعلهم يفكرون في الخروج من الجامعة ، إلى مجموعة صغيرة من العوامل يتكون كل عامل من مجموعة من المتغيرات تشترك فيما بينها بخاصية معينة ، ومن ثم يسهل التعامل معها إحصائياً .
- عرض وصف إحصائي للعوامل الناتجة عن التحليل العاملي الموضح في الفقرة السابقة وذلك باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل ، حيث تم جمع قيم كل بند اندرج تحت العامل ثم قسمة الناتج على عدد بنود العامل ، ومن معاملة الناتج كمتغير جديد ، بعد ذلك تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل .
- حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) يهدف إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل الرئيسة الناتجة عن التحليل العاملي .

عرض نتائج الدراسة :

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ، مسبوقة بعرض لخصائص العينة التي أجريت عليها الدراسة من حيث الحالة الاجتماعية ، والأكاديمية ، والاقتصادية ، ومستوى الخبرة ؛ وذلك بهدف توضيح مدى تمثيلها لمجتمع البحث ، وكذلك مدى إمكانية تعميم نتائجها سواء على مجتمع الدراسة أو على منظمات أكاديمية تتماثل خصائصها مع خصائص مجتمع الدراسة الحالية .

خصائص عينة البحث :

اجتماعياً :

الغالبية العظمى لأفراد عينة البحث من الرجال حيث بلغ عددهم (١٦٨) بنسبة (٨٧,٥)٪ ، بينما بلغ عدد النساء (٢٤) بنسبة (١٢,٥)٪ . كما بلغ المتوسط الحسابي لأعمار أفراد عينة البحث (٤٠) سنة ، وكان معظمهم من المتزوجين بنسبة (٩٤,٨)٪ ، ونسبة قليلة (٤,٢)٪ من غير المتزوجين . أما البقية فلم تشر إلى حالتهم الاجتماعية ، وبلغ عدد الأطفال لدى أكثر من نصف العينة (٥٨,٤)٪ من ثلاثة إلى خمسة أطفال ، وأكثر من ستة أطفال لما نسبته (١٧,٧)٪ منهم ، بينما كانت نسبة الذين لديهم طفلين فأقل (٢٣,٩)٪ .

أكاديمياً :

من حيث الرتبة العلمية ، فقد كان عدد الأساتذة المساعدين (١١٦) بنسبة (٦٠,٤)٪ ، يليهم الأساتذة المشاركون بنسبة (٣٠,٧)٪ ، أي (٥٩) عضواً ، وكان أقلهم فئة الأساتذة الذي بلغ عددهم (١٧) عضواً بنسبة (٨,٩)٪ . واتضح أن الغالبية من أفراد العينة (٨٣,٢)٪ حصلوا على شهاداتهم من خارج المملكة وأنه تم ابتعاثهم من قبل الجامعة لمواصلة دراساتهم العليا ، وقد شملت العينة جميع كليات الجامعة بأقسامها الثلاثة : الكليات الطبية ، وكليات العلوم التطبيقية البحتة ، والكليات النظرية المهتمة بالعلوم الإنسانية . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد العينة مثلت نسبة كبيرة جداً من الأقسام الأكاديمية داخل هذه الكليات بلغت (٧٤) قسمًا أكاديميًا . أما من حيث الإنتاج العلمي لأفراد عينة البحث فقد اتضح أن المتوسط الحسابي لعدد الأبحاث

المنشورة هو (٤) أبحاث ، وأن حوالى ربع العينة (٢٤,٣٪) قد قام على الأقل بتأليف أو ترجمة كتاب فى مجال تخصصه ، ومن حيث العبء التدريسى ، فقد كان متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية هو (٢٢) ساعة . أما من حيث الندوات والمؤتمرات ، فقد أشار (٢٧٪) منهم أنه سبق لهم حضور ندوة أو مؤتمر علمى - على الأقل - فى مجال تخصصهم .

اقتصادياً :

كان متوسط مرتبات أفراد العينة (١٢,٧٤٨) ريالاً سعودياً فى الشهر ، أى ما يعادل (٣٣٩٩,٤٦) دولاراً أمريكياً . كما اتضح أن ثلاثة أرباع العينة (٧٥,١٪) لا يوجد لديهم مصدر دخل آخر (مثلاً : أسهم أو عقارات) لا يتعلق بمعرفتهم و/ أو خبرتهم الأكاديمية ، بينما أشار البقية إلى أنه يوجد لديهم مصدر دخل آخر لا يرتبط بمعرفتهم أو خبرتهم .

الخبرة :

بلغ متوسط عدد سنوات عمل أفراد العينة بالجامعة كأعضاء هيئة تدريس عشر سنوات ، وأشار حوالى النصف (٤٩,٥٪) منهم أنه قد قدم دورة واحدة على الأقل ، كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر . وشارك حوالى (٥٢٪) منهم بالكتابة فى الصحف أو المجلات المحلية سواء بكتابات تتعلق بتخصصاتهم أو بكتابات عامة . نسبة قليلة من أفراد العينة (٧,٣٪) سبق أن أعيير إلى جهة خارج الجامعة ، وأكثر من الثلث (٣٨,٥٪) سبق أن عمل كمستشار غير متفرغ لجهات أخرى غير الجامعة . كما أوضح عدد قليل منهم (٤) أعضاء ، أى (٥,٣٪) ، أنه سبق أن ندب للعمل لدى جهة أخرى غير الجامعة .

يتضح مما سبق أن العينة ممثلة لمجتمع البحث إلى حد كبير جداً وذلك من حيث المرتبة العلمية وشمولها لجميع الكليات ومعظم التخصصات . ويمكن القول إن أفراد العينة من النشطين فى أدائهم البحثى والتدريسى وكذلك الخدمات التى يقدمونها للمجتمع ، وأن لديهم الخبرة الكافية التى تمكنهم من الإدلاء بأرائهم من واقع الممارسة ومعرفة العوامل التى تؤثر على اتجاهاتهم نحو البقاء فى الجامعة أو التسرب منها ، وكذلك درجة رضاهم عن أعمالهم كأعضاء هيئة تدريس .

اتجاهات تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

تضمن السؤال البحثي الأول من أسئلة الدراسة محاولة التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الخروج من الجامعة سواء بصفة مؤقتة (إعارة) أو بصفة دائمة . وللإجابة عن ذلك ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالين ، يتعلق الأول بمدى تفكير عضو هيئة التدريس في العمل عن طريق الإعارة لدى جهة أخرى خارج الجامعة ، ويتعلق السؤال الثاني بمدى تفكير العضو في الخروج من الجامعة خلال السنوات الخمس القادمة قبل بلوغه سن التقاعد . وقد أعطى المجيب ثلاثة خيارات تتمثل في : الموافقة ، عدم الموافقة ، أو التوضيح بأن ليس لديه رأى حول هذه النقطة . وقد تم جدولة إجابات أفراد العينة عن هذين السؤالين كما هو مبين في جدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة

نوع التسرب	نعم (%)	لا (%)	لا أدري (%)	المجموع
مؤقت	١٥١ (٧٨,٦)	٢٩ (١٥,١)	١٢ (٦,٣)	١٩٢ (١٠٠٪)
دائم	٢٧ (١٩,٣)	١١١ (٥٧,٨)	٤٤ (٢٢,٩)	١٩٢ (١٠٠٪)

يتضح من جدول رقم (١) أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة (٧٨,٦٪) أشاروا إلى أن لديهم رغبة في التسرب المؤقت المتمثل في الإعارة للعمل لدى منظمة أخرى غير الجامعة ، بينما أشار (١٥,١٪) من أفراد العينة أنهم لا يرغبون في ذلك ، أما البقية فقد أوضحوا أن ليس لديهم اتجاه معين . ومقارنة اتجاهات الرغبة في التسرب المؤقت مع الرغبة في التسرب الدائم ، يتضح من الجدول أن نسبة الذين يرغبون في الخروج من الجامعة نهائياً بلغت (١٩,٣٪) من عينة البحث ، وزادت نسبة الذين لا يرغبون في الخروج بصفة دائمة من الجامعة حيث بلغت (٥٧,٨٪) من أفراد العينة ، بينما أشارت بقية العينة إلى أنه لم يكن لديهم رأى واضح حول خروجهم النهائي من الجامعة .

ولعرفة مدى تواتر اتجاهات أفراد العينة نحو التسرب المؤقت والتسرب الدائم في آن واحد اتضح أن (٢١,٩٪) من الذين أشاروا أن لديهم رغبة في التسرب المؤقت ،

يوافقون أيضاً فى اتجاههم للتسرب الدائم ، مما يمكن القول بأن هؤلاء الأعضاء لديهم نية صادقة إلى حد كبير لترك العمل بالجامعة . إلا أن (٨٥) عضواً (٥٦,٢٪) من أفراد عينة البحث الذين أبدوا توجهها للخروج من الجامعة مؤقتاً أجابوا بالنفى عند سؤالهم عن اتجاهاتهم للخروج من الجامعة نهائياً . ويتضح من ذلك أن اتجاهات التسرب المؤقت لدى أفراد العينة أقوى من اتجاهات التسرب الدائم لديهم ، وقد يعزى عدم إشارة الذين أجابوا بالسلب عند السؤال عن اتجاههم نحو التسرب النهائى ، بينما أبدوا اتجاهًا نحو التسرب المؤقت ، إلى عدة عوامل . منها : الخوف من المغامرة عند خروجهم من الجامعة والمتمثل فى احتمال عدم نجاحهم خارج الجامعة ، والرغبة فى الإشباع المؤقت لحاجاتهم التى أدت إلى تفكيرهم فى الخروج مؤقتاً ومن ثم العودة إلى منظمتهم الأصلية ، أو أن ولاهم التنظيمى للجامعة قوى يقابله فى ذلك عدم اهتمام من قبل منظمتهم الأكاديمية لتعزيز هذا الولاء التنظيمى .

ويتعلق السؤال البحثى الثانى بمعرفة الأسباب التى تجعل من عضو هيئة التدريس لا يفكر فى الخروج من الجامعة ، وللإجابة عن هذا السؤال ، فقد كانت هناك فرصة للمبحوثين للإدلاء بمبهراتهم عند إجابتهم بالنفى حول نيتهم فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتاً أو نهائياً . وقد تركزت الإجابات عن هذا السؤال على عدة نقاط . فقد أشار ستة من أعضاء هيئة التدريس إلى أنهم لا يفكرون فى الخروج من الجامعة لرغبتهم فى مواصلة البحث العلمى والتدريس ، وذكر خمسة أعضاء أن مهنة أستاذ الجامعة هى المهنة التى اختاروها فى حياتهم العملية ، بينما أوضح أربعة أعضاء أنهم لا يرغبون فى الخروج من الجامعة لأنه لم يمض وقت طويل منذ تعيينهم كأعضاء هيئة تدريس فى الجامعة ، أو أنه لم يمض وقت طويل على عودتهم من إغارة أو نذب ، (ثلاثة أعضاء) . أما بقية الأعضاء الذين أجابوا عن هذا السؤال وعددهم ثلاثة ، فقد أشار اثنان منهم إلى أن العمل فى الجامعة يتميز بمرونة أوقات العمل وكثرة الإجازات ، وأوضح العضو الثالث أن قربه من سن التقاعد بقوة النظام كان عاملاً فى عدم تفكيره فى الخروج من الجامعة سواء مؤقتاً أو بصفة دائمة .

أما من حيث القطاعات التى يفضلون الخروج إليها - السؤال البحثى الثالث - فبيّن الجدول رقم (٢) اتجاهات أفراد العينة الذين أشاروا بالرغبة فى الخروج من الجامعة نهائياً أو مؤقتاً ، حيث يوضح الجدول أن (٩٩) من الأعضاء أو ما نسبته

(٦٧,٣٪) يفضلون العمل في القطاع الخاص على العمل في القطاع العام ، بينما أشار (٣٨) مجيباً (٢٥,٩٪) إلى تفضيلهم للقطاع العام ، أما بقية الأعضاء وعددهم (١٠) أعضاء فقد أشاروا إلى أن الأمر سيان من حيث التساوى في أوجه التفضيل .

جدول رقم (٢)

تفضيل القطاعات لمن لديهم رغبة في الخروج من الجامعة

القطاع	التكرار	النسبة
العام	٢٨	٢٥,٩٪
الخاص	٩٩	٦٧,٣٪
سيان	١٠	٦,٨٪
المجموع	١٤٧	١٠٠٪

ويهدف التعرف على أسباب تفضيلهم لقطاع على آخر ، فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً لذكر أسباب تفضيلهم لهذا القطاع ، ويوضح الجدول رقم (٣) الأسباب التي ذكرها المجيبون عن هذا السؤال مرتبة حسب تكرار ذكرها من قبل المجوبين ، حيث يتضح أن السبب الأكثر تكراراً لتفضيل القطاع الخاص هو العائد المادى حيث أشار إلى ذلك (٧٩) مجيباً ، يليه من حيث التكرار عامل الفرص المتاحة في القطاع الخاص (٢٩ تكراراً) لاكتساب خبرات متنوعة قد لا تتوفر في الجامعة ، وذكر (٢٠) عضو هيئة تدريس أنهم يفضلون العمل في القطاع الخاص عن العمل في القطاع العام عند خروجهم من الجامعة بسبب اعتقادهم أن الإدارة في القطاع الخاص أكثر مرونة وفعالية ، كما أشار (١٣) عضواً من الذين أبدوا رغبة في الخروج من الجامعة إلى أنهم يفضلون القطاع الخاص نظراً لتناسب تخصصاتهم الأكاديمية مع طبيعة العمل في القطاع الخاص . وذكر بعض أفراد العينة ، بتكرار متقارب ، أن القطاع الخاص يساعد على الإبداع وأن فرص التحدى متوفرة فيه (٧ تكرارات) ، كما أن القطاع الخاص يفضل على القطاع العام بسبب تقدير العطاء المتميز (٦ تكرارات) . وتساوت التكرارات فيما يتعلق بالتنظيم الجيد وجدية العمل في القطاع الخاص (٣ تكرارات) ، ووجود فرص أكبر للعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين (٣ تكرارات) ، وكذلك توفر إمكانيات البحث العلمى في مجال التخصص (٣ تكرارات) . وأشار (٢) من المجيبين عن هذا السؤال إلى تفضيلهم للقطاع الخاص على القطاع العام نظراً لإمكانية قياس الإنتاجية .

جدول رقم (٣)

أسباب تفضيل قطاع على آخر في حالة الاتجاه نحو التسرب

القطاع الخاص			القطاع العام		
السبب	ت	%	السبب	ت	%
عائد مادي أفضل	٧٩	٧٩.٨	الأمن الوظيفي	٦	١٥.٧
فرص أكثر لاكتساب خبرات متنوعة	٢٩	٢٩.٢	مناسبة مجال التخصص للقطاع العام	٦	١٥.٧
إدارة فعالة ومرتبة أكثر من القطاع العام	٢٠	٢٠.٢	شمولية الخدمة لأفراد المجتمع	٥	١٣.٠
مناسبة التخصص للعمل في القطاع الخاص	١٣	١٣.١	المعاش التقاعدي	٥	١٣.٠
مجال أوسع للإبداع والتحدى وتنمية المهارات	٧	٧.٠	ندرة المؤهلين في مجال التخصص مما يعنى فرصاً أكبر لتقديم الوظيفي	٤	١٠.٥
تقدير المعطاء المتميز	٦	٦.٠	نزاهة العمل	٣	٧.٩
التنظيم الجيد وجدية العمل	٣	٣.٠	توفر وجهة التكنولوجيا المستخدمة	٣	٧.٩
فرص أكبر لعلاقات العامة والاحتكاك بالآخرين	٣	٣.٠	فترة واحدة للدوام الرسمي	٢	٥.٢
توفر إمكانيات البحث العلمي في مجال التخصص	٣	٣.٠	العمل في القطاع الخاص لا ينسب وضعى اجتماعي	٢	٥.٢
مرونة نسب النجاح (إمكانية قياس الإنتاجية)	٢	٢.٠	فرص أكبر لتأني مناصب قيادية في القطاع العام	١	٢.٦

- * حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل في القطاع الخاص وعدمهم (٩٩) عضواً .
 ** حسبت بناء على عدد أفراد العينة الذين أشاروا إلى رغبتهم للعمل في القطاع العام وعدمهم (٢٨) عضواً .

في المقابل ، فقد ذكر المجيبون الذين يفضلون الخروج إلى القطاع العام عدداً من الأسباب أتى في مقدمتها الأمن الوظيفي ومناسبة مجال التخصص للعمل في القطاع العام (٦ تكرارات لكل منها) ، يلي ذلك شمولية الخدمة لأفراد المجتمع والمعاش التقاعدي المتوفر في القطاع العام (٥ تكرارات لكل منها) . وذكر أربعة أعضاء أن ندرة المؤهلين في مجال تخصصاتهم في القطاع العام - مما يعنى وجود فرص أكثر للتقدم الوظيفي - يعتبر عامل جذب للعمل في القطاع العام . وأشار ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب إلى تفضيلهم للعمل في القطاع العام على العمل في القطاع الخاص عند خروجهم من الجامعة بسبب نزاهة العمل مقارنة بالقطاع الخاص .

أما توفر وجودة التقنية المستخدمة في القطاع العام فقد ذكرها (٣) من أعضاء هيئة التدريس أفراد العينة . وذكر عضوان من أفراد العينة تفضيلهم للقطاع العام لأن طبيعة العمل فيه تتميز بفترة واحدة للدوام الرسمي ، وذكرت عضوتان من عضوات هيئة التدريس الإناث أن وضعهما الاجتماعي لا يساعد على العمل في القطاع الخاص ولذلك فإنهما تفضلان العمل في القطاع العام . وأشار عضو هيئة تدريس واحد إلى تفضيله للعمل في القطاع العام لاعتقاده أن هناك فرصاً أكبر لتولي مناصب قيادية في القطاع العام .

الأسباب الكامنة وراء اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للخروج من الجامعة .

يتعلق السؤال البحثي الرابع بالتعرف على أهم أسباب التسرب . وقد تضمنت أداة البحث جزءاً خامساً بالعوامل التي يُعتقد أن لها أثراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للعمل خارج الجامعة سواء بصفة دائمة أو مؤقتة ، حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن هذا الجزء من الاستبانة في حالة إشارة المجيب إلى رغبته في الخروج من الجامعة مؤقتاً ، أو نهائياً ، أو الاثنين معاً . وقد شمل مقياس هذه العوامل ست خيارات متدرجة من (ليس له أثر) إلى (له أثر كبير جداً) . وقد أجرى التحليل العائلي (Factor Analysis) لجميع العبارات البالغ عددها (٢٦) عبارة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة (جدول رقم ٤) ، وذلك باستخدام التدوير المتعامد (principal Component with Barimax Rotation) وقد تبين تركيزها حول خمسة عوامل سيُختار لاحقاً عنوان رئيس لكل منها بحيث يشمل ما تتضمنه العبارات المندرجة تحته ، وسيتم كذلك توضيح :

١ - **الجذر الكامن للعامل** : أى قيمة ما يفسره العامل من التباين في العبارات (بنود الاستبانة) .

ب - **مقدار ما يفسره العامل من التباين** : أى نسبة ما يفسره العامل من النسبة الإجمالية لما تفسره العوامل مجتمعة .

ج - **درجة ارتباط كل عبارة بالعامل** : أى درجة ارتباط البند الذى ورد فى الاستبانة كسبب للاتجاه نحو التسرب ، مع العامل ، وهو ما يُسمى عادة بالوزن على العامل ، أو التحميل .

د - **درجة الشيع** : أى ما تفسره العوامل مجتمعة من التباين لكل بند خضع للتحليل العائلي .

العامل الأول - أسباب ذاتية : كما يتضح من الجدول رقم (٤) ، بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٧,٦٢) ، ونسبة ما يفسره هذا العامل من التباين هو (٢٩,٣٪) .

وتراوحت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٤٧) و (٠,٧٢) . كما تراوحت درجات الشيعوع بين (٠,٤٩) و (٠,٦٧) . واندرج تحت هذا العامل عبارات تتعلق بقرب عضو هيئة التدريس من سن التقاعد النظامي ، وإفساح المجال لغيره ممن قد يكونون أكثر عطاء منه ، وشعور عضو هيئة التدريس بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم ارتياحه مع بقية أعضاء هيئة التدريس في القسم الذي يعمل به ، وأسباب صحية تعوقه عن مواصلة العمل الأكاديمي ، ونظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعي ، وتلاشي الرغبة في إجراء البحوث والدراسات ، أو أن العمل الأكاديمي لم يكن ممتعاً حسب توقعاته قبل وأثناء دراسته العليا . ويتضح من العبارات تحت هذا العامل أنها تتعلق بعوامل ذاتية جعلت من عضو هيئة التدريس يفكر في الخروج من الجامعة .

العامل الثاني – أسباب تنظيمية ، أكاديمية : بلغت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (٩٠,٥٪) بجذر كامن مقداره (٢,٤٦) . وقد اندرج تحت هذا العامل خمس عبارات تراوح ارتباطها بالعامل بين (٠,٤٦) ، (٠,٧٤) . كما تراوحت درجات الشيعوع بين (٠,٥٣) و (٠,٧٣) . وبالنظر إلى العبارات التي تركزت حول هذا العامل ، نجد أنها تتعلق بنواح تنظيمية لها بعد أكاديمي كثرة العبء التدريسي ، أو تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات التي تكثرت في المؤسسات الأكاديمية كالجامعات ، وشعوره بعدم تكافؤ الفرص لشغل المناصب الإدارية في التنظيم الأكاديمي الذي يعمل به ، أو بعد الجامعة عن المدينة التي يجذب عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

العامل الثالث – أسباب مهنية : بلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٢,٤٤) ، ومقدار ما يفسره من التباين هو (٩٠,٤٪) . أما درجات الارتباط بين العبارات والعامل فقد تراوحت بين (٠,٤٤) و (٠,٧٥) ، وتراوحت درجات الشيعوع بين (٠,٤٤) و (٠,٧٦) . ويلاحظ أن العبارات التي تركزت حول هذا العامل تتعلق بطبيعة مهنة أستاذ الجامعة من حيث التدريس الذي قد يعتبره البعض عملية مملة يرغب عنه بعد فترة معينة ، وصقل معرفة أستاذ الجامعة النظرية بالخبرة العملية ، وعدم التوافق بين طبيعة العمل كأستاذ جامعة وبين التطلعات المهنية لعضو هيئة التدريس ، وروتينية العمل الأكاديمي ، وكذلك اضمحلال الحماس للمهنة بشكل عام .

جدول رقم (٤)

التحليل العاملي لأسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة

العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	الدرجة الشبوع
قريب من سن التقاعد إفساح المجال لمن هم أكثر عطاء مني إن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت عدم الارتياح مع الزملاء في القسم الذي أعمل فيه أسباب صحية تعوق مواصلة العمل الأكاديمي نظرة المجتمع السلبية لأستاذ الجامعة تلاشي الرغبة في إجراء البحوث لم يكن العمل الأكاديمي ممتعاً حسب توقعاتي	٠,٧٢ ٠,٦٨ ٠,٦٢ ٠,٦١ ٠,٦١ ٠,٥٧ ٠,٥٣ ٠,٤٧				٠,٥٧ ٠,٤٩ ٠,٥٩ ٠,٥٧ ٠,٦٧ ٠,٥٧ ٠,٥٥ ٠,٥٨
كثرة العبء التدريسي تعارض جدول المحاضرات مع ارتباطاتي كثرة اللجان والاجتماعات عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب إداري بعد الجامعة من الهيئة التي أجد الإقامة فيها	٠,٧٤ ٠,٧٣ ٠,٦١ ٠,٥٣ ٠,٤٦				٠,٧٣ ٠,٦٣ ٠,٥٨ ٠,٥٣ ٠,٦٢
عدم الرغبة في التدريس صقل معرفتي الأكاديمية بالخبرة العملية العمل العالي لا يتوافق مع تطلعاتي المهنية العمل الأكاديمي عمل روتيني ممل انخفاض الحماس للعمل الأكاديمي بشكل عام		٠,٧٥ ٠,٧١ ٠,٥١ ٠,٤٨ ٠,٤٤			٠,٧٦ ٠,٥٢ ٠,٦٢ ٠,٤٩ ٠,٤٤
صعوبة إجراء البحوث والدراسات عدم استقلال معرفتي وقدراتي من قبل الجامعة عدم تقدير الجامعة لأدائي التدريسي والبحثي صعوبة حضور المؤتمرات صعوبة نظام الترقية		٠,٧٦ ٠,٧٠ ٠,٦٨ ٠,٦٢ ٠,٤٠			٠,٦١ ٠,٥٦ ٠,٦٤ ٠,٤٨ ٠,٤٣
قلة الملائمة السنوية في المراتب قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد المبذول عدم وجود سكن مناسب					٠,٦٩ ٠,٦٧ ٠,٥٩
الجزء الكامن	٧,٦٧	٢,٤٦	٢,٤٤	١,٤٣	١٥,١٨ =
نسبة التباين المفسر	٢٩,٣%	٩,٥%	٩,٤%	٥,٥%	٥٨,٤ =

العامل الرابع - أسباب تنظيمية - تحفيزية : وقد أدرج تحت هذا العامل خمس عبارات تتعلق بالصعوبات التي يقابلها عضو هيئة التدريس عند إجراء البحوث عن المشكلات التي يرغب في دراستها ، وشعور عضو هيئة التدريس أن الجامعة لم تقم بدورها تجاه الاستفادة من معارفه وقدراته البحثية ، أو حتى تقدير أدائه التدريسي والبحثي ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات في مجال التخصص ، أو صعوبة الترقية الأكاديمية . وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٤٢) وكانت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (٥,٥٪) ، كما تراوحت درجات الارتباط بين العبارات والعامل بين (٠,٤٠) و (٠,٧٦) ، وتراوحت درجات الشيوع بين (٠,٤٣) و (٠,٦٤) .

العامل الخامس - أسباب مادية : تضمنت العبارات التي أتت تحت مظلة هذا العامل معاني مادية تتمثل في قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس ، وكذلك قلة العلاوة السنوية في المرتب ، وعدم وجود سكن مناسب يليق بأستاذ الجامعة . وبلغ الجذر الكامن لهذا العامل (١,٢٣) ، وفسر من التباين (٤,٧٪) . وقد كانت درجات ارتباط العبارات بالعامل بين (٠,٥٨) و (٠,٧٩) . أما ما تفسره العوامل مجتمعة من عبارات هذا العامل (درجة الشيوع) فقد تراوحت بين (٠,٥٨) و (٠,٦٩) .

يتضح مما سبق أن العوامل الخمسة الناتجة عن التحليل العاملي (جدول رقم ٤) قد فسرت لنا ما قيمته (٥٨,٤٪) من التباين للبنود التي تضمنها الجزء الثالث من الاستبانة والبالغ عددها (٢٦) بنداً تتعلق بالأسباب التي يعتقد بأن لها أثراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، وهذا يعني أن بقية البنود البالغ عددها (٢١) بنداً لا تفسر فقط سوى (٤١,٧٪) من مجمل التباين .

الوصف الإحصائي للعوامل الناتجة عن التحليل العاملي

مع أن التحليل العاملي قد ساعد كثيراً في تصنيف العوامل المؤثرة على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب ، فإن معرفة أكثرها أهمية من حيث التأثير لم تتضح بعد . ولذلك ، سيتم وصف هذه العوامل الخمسة عن طريق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول العبارات المدرجة تحت كل عامل ، كما هو موضح في جدول رقم (٥) .

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العوامل المادية كانت أكثر العوامل التي أشار أفراد عينة البحث أن لها أثراً كبيراً على اتجاههم نحو الخروج من الجامعة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العامل (٤,٨٣) بانحراف معياري مقداره (١,٠٩) . وهذه النتيجة تعزز ما سبقت الإشارة إليه من قبل أفراد العينة عندما برر أغلبيتهم تقضيل القطاع الخاص عند الخروج من الجامعة نظراً لجزالة التعويض المادي في هذا القطاع . يلي ذلك من حيث درجة الأهمية العوامل التنظيمية – الحفيفية بمتوسط حسابي قيمته (٣,٨٨) وانحراف معياري قيمته (٠,٩٦) . وجاءت العوامل المهنية في المرتبة الثالثة من حيث درجة تأثيرها على اتجاه عضو هيئة التدريس للخروج من الجامعة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي (٣,٠٢) بانحراف معياري قيمته (٠,٨١) . أما العوامل التنظيمية فقد كان متوسط إجابات العينة هو (٢,٦٧) بانحراف معياري مساو تماماً للانحراف المعياري للعوامل التنظيمية – التحفيزية . وكانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيراً في هذا الشأن حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٣) بانحراف معياري قدره (٠,٧٦) . وبشكل عام ، تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى وجود تجانس لا بأس به بين أفراد العينة ، إلا أنه يمكن القول إن هناك فئة اختلفت إجاباتها حول أهمية هذه العوامل كمحددات للتسرب من الجامعة .

جدول رقم (٥)

الوصف الإحصائي للعوامل الناتجة عن التحليل العاملي

العوامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المادية	٤,٨٣	١,٠٩
التنظيمية – التحفيزية	٣,٨٨	٠,٩٦
المهنية	٣,٠٢	٠,٨١
التنظيمية – الأكاديمية	٢,٦٧	٠,٩٦
الذاتية	٢,١٣	٠,٧٦

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب .

ولعل الجدول رقم (٥) يقودنا إلى التساؤل عن أهمية العوامل الشخصية لأفراد العينة لتفسير إجابات أفراد العينة حول درجة الأهمية للعوامل التي لها أثر على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الخروج من الجامعة سواء مؤقتاً أو بصفة دائمة . ولهذا فقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين بعض العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين العوامل الرئيسية الناتجة من التحليل العامل والتي لها تأثير على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس للتسرب من الجامعة ، والجدول رقم (٦) يوضح قيم الارتباط بين العوامل الشخصية وأسباب التسرب .

يتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع العلاقات بين الأسباب المادية والعوامل الشخصية لأفراد العينة علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية . أي أنه تزداد أهمية العوامل المادية لدى أفراد العينة - كسبب للتسرب من الجامعة - كلما قل العمل ، والمرتب ، وعدد سنوات الخبرة ، والمرتبة العلمية ، والرضا التدريسي ، والرضا البحثي ، وكذلك كلما قل الرضا العام عن العمل كعضو هيئة تدريس بالجامعة . أما فيما يتعلق

جدول رقم (٦)

العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية لأفراد العينة والعوامل المؤثرة على الاتجاه نحو التسرب

العوامل	المادية	التنظيمية - التحفيزية	المهنية	التنظيمية - الأكاديمية	الذاتية
العمر	- ٠,٢٠ **	- ٠,٠٠٧	- ٠,٠٥	- ٠,١١	- ٠,٠٠٣
المرتب	- ٠,٢٩ **	- ٠,٠٧٩	- ٠,١٣	- ٠,١٦ *	- ٠,١٣
الخبرة	- ٠,١٦ *	- ٠,٠٤	- ٠,٠١	- ٠,٠٥	- ٠,٠٠٥
المرتبة العلمية	- ٠,٣٢ **	- ٠,٠٩	- ٠,٠٦	- ٠,١٨ *	- ٠,١١
الرضا التدريسي	- ٠,٢٤ *	- ٠,٠٣	- ٠,١٧ *	- ٠,١١	- ٠,١٦ *
الرضا البحثي	- ٠,١٧ *	- ٠,٣٠ **	- ٠,٠٢	- ٠,١٥ *	- ٠,٢١
الرضا العام	- ٠,١٦ *	- ٠,٠٦	- ٠,٠١	- ٠,٠٦	- ٠,٠١

* $P < 0.05$ (2- tailed)

** $P < 0.01$ (2- tailed)

بالعلاقة بين العوامل الشخصية والأسباب التنظيمية - التحفيزية ، فيشير الجدول رقم (٦) إلى أنه لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية فيما عدا العلاقة بين رضا عضو هيئة التدريس عن نشاطه البحثي وبين العوامل التنظيمية - التحفيزية ، حيث بلغت العلاقة بين هذين المتغيرين حوالى (- ٠,٣٠) . وهذا يعنى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثي ، زاد أثر العوامل التنظيمية - التحفيزية على اتجاهه للتسرب من الجامعة .

ويوضح الجدول رقم (٦) أيضاً أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسي ، زاد أثر العوامل المهنية على اتجاهه للتسرب من الجامعة والعمل فى جهات أخرى ، كما يتضح أيضاً أن هناك ثلاث علاقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية - الأكاديمية وبين المرتب ، والمرتبة العلمية ، والرضا البحثي ، وكلها علاقات عكسية . بمعنى ، أن أهمية العوامل التنظيمية - الأكاديمية كمسببات للتسرب من الجامعة تزداد كلما قل المرتب ، وقلت المرتبة العلمية ، وكذلك كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه البحثي . وفيما يتعلق بالعلاقات بين العوامل الشخصية لأفراد العينة وبين أهمية العوامل الذاتية كسبب لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة ، يتضح من الجدول رقم (٦) أن العلاقة الوحيدة ذات الدلالة الإحصائية هى العلاقة العكسية بين رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسي وبين العوامل الذاتية . أى أنه كلما قل رضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسي ، زاد تأثير العوامل الذاتية على اتجاهه لترك العمل بالجامعة .

ملخص البحث ونتائج الدراسة :

تم فى هذه الدراسة طرح عدة أسئلة تتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة مؤقتاً أو بصفة دائمة وذلك بمحض إرادتهم دون إجبار بحكم القانون أو التكليف ، كما تم التساؤل عن العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو الخروج أو البقاء فى الجامعة . وقد تم استعراض الجانب النظرى لموضوع تسرب الموظفين من منظماتهم من حيث الأسباب والنتائج ، إضافة إلى مناقشة أهم الدراسات المتعلقة بالموضوع فى هذا الجانب . وتضمن الجانب التطبيقي من الدراسة استقصاء عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من خلال استبانة تم تحليل بياناتها بواسطة الحاسب الالى وعرضت بياناتها فيما تقدم من البحث ، وتتلخص نتيجة هذا البحث فيما يلى :

- هناك اتجاه قوى لدى غالبية أفراد البحث للخروج من الجامعة مؤقتاً عن طريق الإغارة - للعمل في جهات أخرى غير الجامعة ويفضل غالبيتهم العمل في القطاع الخاص لعدة أسباب يأتى فى مقدمتها التعويض المادى الجيد ، إلا أن الاتجاه نحو الخروج من الجامعة ويصفه دائمة قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد يقل عند مقارنته باتجاهات التسرب المؤقت .

- يعزى التسرب بنوعيه : المؤقت والدائم إلى عوامل مادية فى المقام الأول كقلة التعويض المادى (المرتّب) الذى يتقاضاه عضو هيئة التدريس ، وقلة العلاوة السنوية فى المرتّب ، وكذلك عدم وجود سكن مناسب لعضو هيئة التدريس . تلى العوامل المادية سلبية بعض العوامل التنظيمية - التحفيزية من قبل الجامعة المتمثلة فى صعوبة إجراء البحوث والدراسات ، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس من قبل الجامعة ، وعدم تقدير الجامعة لأدائهم التدريسى والبحثى ، وصعوبة حضور الندوات والمؤتمرات ، وكذلك صعوبة نظام الترقية .

- يلى ذلك العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة ، كعدم الرغبة فى التدريس ، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية ، وعدم توافق العمل كعضو هيئة تدريس مع التطلعات المهنية ، وروتينية العمل الأكاديمى ، واضمحلال الحماس للعمل الأكاديمى بشكل عام .

- يلى العوامل المهنية ، من حيث درجة التأثير على اتجاهات أعضاء هيئة تدريس للتسرب من الجامعة ، العوامل التنظيمية المتعلقة ببعض الجوانب الأكاديمية ، ككثرة العبء التدريسى ، وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباط عضو هيئة التدريس خارج الجامعة ، وكثرة اللجان والاجتماعات ، وعدم تكافؤ الفرص لتولى مناصب إدارية داخل الجامعة ، أو بعد الجامعة عن المدينة التى يجذب عضو هيئة التدريس الإقامة فيها .

- وقد كانت العوامل الذاتية أقل العوامل تأثيراً على اتجاه عضو هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة . وتتمثل العوامل الذاتية فى قرب عضو هيئة التدريس من التقاعد بقوة القانون ، وإفساح المجال لمن هم أكثر عطاء ، أو شعوره بأنه لن يقدم للجامعة أكثر مما أعطى ، وعدم الارتياح مع زملاء المهنة الذين يعملون معه فى القسم ، وأسباب صحيحة تمنعه من مواصلة العمل الأكاديمى ، ونظرة المجتمع السلبية

للأستاذ الجامعى ، وكذلك تلاشى الرغبة فى إجراء البحوث والدراسات ، أو أن العمل كعضو هيئة تدريس لم يكن ممتعاً حسب التوقعات قبل وأثناء الدراسات العليا .

- اتضح أن متغيرات : العمر ، والمرتب ، والخبرة ، والمرتبة العلمية ، ورضا عضو هيئة التدريس عن أدائه التدريسى والبحثى ، وكذلك رضاه العام عن عمله كعضو هيئة تدريس بالجامعة لها علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية ، ولكنها ضعيفة إلى حد ما ، مع العوامل المادية كمؤثر رئيس فى الاتجاه نحو التسرب من الجامعة . وتقل هذه العلاقات من حيث الدلالة الإحصائية ، وكذلك من حيث القوة الارتباطية بين المتغيرات أعلاه وبقية العوامل المؤثرة على التسرب .

نظرة مستقبلية وتوصيات الدراسة .

نظرة مستقبلية :

اتضح من العرض السابق للدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو التسرب من الجامعة هى العوامل المادية . هذه النتيجة تجعل كثيراً من المهتمين بالعلوم الإدارية وخصوصاً الإدارة الجامعية يعيدون حساباتهم فيما يتعلق بعوامل التحفيز والاحتفاظ بالموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالى المتمثلة فى أساتذة الجامعات . ومع الاعتراف أنه فى ظل المفريات المادية التى يقدمها القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس ، فإنه من الصعب على الجامعة كمنظمة حكومية أن تتنافس مع القطاع الخاص من حيث المرتبات ، ومهما أدركت الجامعات أن العامل المادى مهم فى هذه العملية فإن التعويض المادى الذى ستقدمه الجامعات لأعضاء هيئة التدريس سيبقى قليلاً مقارنة بما يقدمه القطاع الخاص . وفى ذلك يشير عدس والكيلانى إلى أن «راتب عضو هيئة التدريس أعلى من مرتب أى موظف حكومى له نفس المؤهل والخبرات ولكنه يقل بدرجة ملحوظة عند مقارنته براتب نظيره فى القطاع الخاص» (٦٥) . ويعزز فرد ميليت (Fred Miller) هذه الملاحظة بقوله إن «أوضح ظل فى صورة حياة (أستاذ الجامعة) هو المكافأة المتواضعة نسبياً التى يتقاضاها» . إلا أنه يستدرك ويوضح أنه « بالرغم من أن المركز المالى والاجتماعى لأستاذ الجامعة لا يتناسب مع نظرة الحسد التى ينظر بها الناس إليه ، فإن لمهنة التدريس مزايا اقتصادية ، وسيكولوجية ، واجتماعية إذا استطاع أن يخط (أستاذ الجامعة) لنفسه طريقاً فى

الحياة يتسم بالتكشف المعتدل وإنكار الذات من الناحية المادية على نحو معقول» (٦٦) .

وسواء خدم عضو هيئة التدريس في الجامعة أو في منظمة أخرى - عامة كانت أو خاصة - يمكن القول إن خدمته هذه لها مردود جيد على المجتمع ، إلا أن المشكلة التي ستواجهها مؤسسات التعليم العالي في المملكة تتضح إذا نظر إليها على الأقل من أربعة أبعاد : الأول ، هو أن عضو هيئة التدريس عندما ينتقل مؤقتاً للعمل في منظمة أخرى خارج الجامعة فإن ذلك سيؤثر سلباً على إنتاجه العملي ، افتراضاً بأن عمله في المنظمة التي انتقل إليها مؤقتاً لا يتعلق بعملية خلق وتطوير المعرفة والتي تتمثل في الأبحاث . ويتأثر إنتاجه العملي سلباً إن لم يكن معدوماً في حالة تسرب نهائياً من الجامعة . ثانياً ، من الصعب شغل مكان عضو هيئة التدريس الذي ترك عمله في الجامعة ، سواء مؤقتاً أو نهائياً ، بالسهولة وبالسعة التي قد تتوفر في بعض المنظمات الأخرى - خاصة أو عامة - غير الجامعات . ثالثاً ، ما يحدثه التسرب ، نهائياً كان أو مؤقتاً ، من ربكة في العمليات التنظيمية والأكاديمية سواء في عملية توزيع الجداول واللجان ومتابعة طلاب الدراسات العليا في حالة إشراف عضو هيئة التدريس المتسرب على رسائل علمية . رابعاً (ويمكن اعتبار ذلك أكثر أهمية) : هو عدم استفادة الطلاب من خبرته - أي العضو المتسرب - الأكاديمية ومعرفته العلمية ، خصوصاً إذا كان متمكناً من تخصصه العام ، أو عندما لا يتوفر أعضاء هيئة تدريس آخرين في مجال التخصص الدقيق بالقسم الذي يعمل به عضو هيئة التدريس المعار أو المتسرب بصفة دائمة .

ومع تزايد أعداد الطلبة المتحقين بالجامعة ، وعدم وجود منظمات أكاديمية أخرى تكفي لاستيعابهم ، وكذلك تقلص أعداد المبتعثين للدراسات العليا من قبل الجامعة ، حيث بلغ عددهم وقت إجراء الدراسة (٣٣٦) مئتيناً (٦٧) ، وقلة الوظائف الشاغرة لتعيين معيدين في الكليات المختلفة ، وكذلك عدم وضوح الرؤية من حيث الحاجة إلى إستراتيجية لسد النقص الحاصل في بعض التخصصات من السعوديين والنقص المتوقع في التخصصات المكتفية حالياً من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين ، إضافة إلى الاتجاه نحو تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة المتمثل في هذه الدراسة ، وكذلك العروض المغرية من قبل القطاع الخاص لأعضاء هيئة التدريس مع محدودية الموارد المالية للجامعات ، فإن مسيرة التعليم العالي ستتأثر سلباً نتيجة لهذه

الأسباب مجتمعة . حيث يتوقع تدنى مخرجات التعليم كنتيجة منطقية لتزايد نسبه أعداد الطلبة إلى أعداد الأساتذة ، ومن ثم تظهر مشكلة تدنى النوعية بسبب التركيز على المخرجات الكمية المتمثلة في أعداد الخريجين . ويتوقع نتيجة لكل ما سبق أن الجامعة ستعود مرة أخرى إلى الاستعانة بالوافدين من أعضاء هيئة التدريس وكذلك الابتعاث مرة أخرى بشكل مكثف ، أخذين في الاعتبار التكاليف المادية لهذين البديلين وطول الانتظار للبديل الثاني ، مع التنبيه إلى عمليات التسرب أيضاً بين المبتعثين أثناء الدراسات العليا .

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، ومع الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشمولية لموضوع تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعات السعودية ، فإنه يوصى بالأخذ بالنقاط التالية للحد من مشكلة التسرب :

* إعادة النظر في الكادر المالي لأعضاء هيئة التدريس بهدف زيادته بناء على دراسة متأنية تأخذ بعين الاعتبار الجهد الذى يبذله عضو هيئة التدريس ، والفرص المتاحة للعمل خارج الجامعة ، ومستوى المعيشة ، وتوقعات المجتمع من أستاذ الجامعة .

* دقة الاختيار والتأكد من وجود الاستعداد النفسى والعلمى للعمل كأستاذ جامعة سواء عند تعيين المعيدين أو المحاضرين أو تعيين أعضاء هيئة تدريس من حملة الدكتوراه الذين لم تتبناهم الجامعة عند مواصلة تعليمهم العالى . كما يوصى بتعيين معيدين وابتعاثهم أو تفريغهم للدراسة - عند دراستهم داخل المملكة - حسب خطة طويلة المدى تعكس حاجة التخصصات الأكاديمية فى الجامعة ، حيث إن الاعتماد فقط على حملة الشهادات العليا ممن لم تتبعتهم الجامعة قد يكون له مساوئ من حيث عدم وجود الاستعداد الجيد للعمل كعضو هيئة تدريس ، واعتبار الجامعة فقط كخطوة أساسية لمناصب أخرى خارج الجامعة .

* إجراء مقابلة الخروج للأعضاء الذين لديهم الرغبة فى الخروج من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة ، وذلك بهدف التعرف على العوامل التى دفعتهم للخروج ، على أن تتم هذه المقابلة بشكل غير رسمى بين المسئول عن أعضاء هيئة التدريس

وبين عضو هيئة التدريس الذى يرغب فى الخروج من الجامعة ، ويوصى بتجميع هذه المعلومات ودراستها وتمحيصها لغرض الفهم الأعمق لعوامل التسرب وبالتالي محاولة الحد من هذه العوامل .

* الاحتفاظ بمعلومات كاملة عن أعضاء هيئة التدريس الذين يخرجون من الجامعة نهائياً ، بحيث يشمل ذلك العناوين والتخصصات ، أو أى معلومات أخرى تتعلق بتخصصه ، وقدراته ، ومهاراته وخبراته ، وذلك لأهمية هذه المعلومات فى حالة الحاجة إليهم سواء فى الاستشارات ، واللجان ، والأبحاث ، أو الاستعانة بخبراتهم فى مجال تخصصهم حيال مشكلة تظهر ، أو عقد ندوة أو مؤتمر علمى فى مجال تخصصه .

* الاهتمام بمساعدة أعضاء هيئة التدريس فى إجراء أبحاثهم ، وتزويد الجامعات بمساعدة باحثين ، وتسهيل حضورهم الندوات والمؤتمرات العلمية فى مجال تخصصاتهم ، كما يجب رصد مبالغ مالية جيدة للبحوث ، وإعطاء عضو هيئة التدريس حوافز أكثر للتعاقد مع جهات حكومية وأهلية لعمل الأبحاث والدراسات والاستشارات تحت رعاية الجامعة . ويمكن وضع هذه السياسة تحت مظلة معهد البحوث والدراسات الاستشارية الذى أنشئ مؤخراً فى جامعة الملك سعود .

* الاستعانة بحملة الدكتوراه العاملين فى الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى للتدريس فى الجامعات لسد النقص فى بعض التخصصات والاستفادة من خبراتهم العملية بعد التأكد من كفاءتهم العلمية .

* تمديد السن التقاعدى لعضو هيئة التدريس إلى أكثر من ستين سنة شريطة أن تكون حالته الصحية تسمح له بمواصلة مشوراه الأكاديمى ، ذلك أن عضو هيئة التدريس يختلف وضعه عن أى موظف آخر فى نظام الخدمة المدنية ، حيث يتوقع أن أستاذ الجامعة فى مثل هذا السن قد بلغ ذروته العلمية ، ونضجه الأكاديمى ، واكتسب خبرات جيدة تجعل عطاءه متميزاً من حيث النوعية ، ولهذا فإن تسريحه من الجامعة يعتبر إهداراً لاستثمارها فيه طيلة سنوات عمله .

* قرار عضو هيئة التدريس الشخصى بالانتقال إلى عمل آخر خارج الجامعة

يتوقع أن يكون قراراً مدروساً ، فهو - أى الأستاذ - قد توصل إلى درجة عالية من العلم والخبرة مما يمكنه من اتخاذ مثل هذا القرار ، إلا أن المشكلة تكمن عندما لا يتكيف مع الوضع الجديد الذى انتقل إليه أو أنه قد أكثر من توقعاته الإيجابية قبل الخروج من الجامعة . وحيث إنه لا مجال لرجعته للجامعة بحكم القانون ، فإنه يوصى بإعادة النظر فى إمكانية عودة عضو هيئة التدريس إلى الجامعة بعد خروجه منها طواعية . وكذلك السماح لأعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا نهائياً للعمل جزئياً بالجامعة كأساتذة متعاونين فى حالة رغبتهم بوجود الحاجة إليهم .

* إنشاء مراكز أو وحدات تعليمية بجامعة المملكة هدفها تطوير المهارات التدريسية وتبادل الخبرات بين الأساتذة ، حيث إن البعض قد يصيبه الملل من التدريس ، وروتينية العمل ، والتعامل مع الطلاب ، مما يجعله يتذمر من عمله ويفكر فى الخروج من الجامعة .

توصيات لبحوث مستقبلية :

* تطبيق هذه الدراسة على بقية جامعات المملكة ، وكذلك على مؤسسات تعليمية أخرى ككليات التقنية ، وكليات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، ومعهد الإدارة العامة .

* إجراء دراسة عن أعضاء هيئة التدريس الذين خرجوا من الجامعة نهائياً أو مؤقتاً ، ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة .

- * بحث التكاليف المالية التى تتحملها الجامعات السعودية نتيجة تسرب أعضاء هيئة التدريس خصوصاً إلى القطاع الخاص . كما يوصى بقياس معدلات التسرب لعدد من السنوات فى جامعات أخرى . وفى هذا الصدد ، فإن على الجامعات وزارة التعليم العالى الاحتفاظ بإحصائيات دقيقة ومنظمة عن هذا الموضوع .

الهوامش

Shcila Rothwell : **Labour Turnover : Its Costs Causes and Control**, (١)
Gower Publishing Company England. 1980. p. 41.

(٢) مازن بليلى : فى محيط الجامعات ، دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ ص (١٠٤) .

(٣) **جريدة هكاظ** ، العدد (١٢٢٣٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧م . ص (٩) .

(٤) جامعة الملك سعود ، إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلى ، فى ٢٠/٣/١٤١٨هـ .

(٥) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٦) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

(٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

Oscar G. Stahl : **Public Personnel Administration**, Harper & Row Pub- (٨)
Isher, New York, 1983, p. 161.

(٩) وليام هـ . موبلى : **تسرب الموظفين : أسبابه ، نتائجه ، السيطرة عليه** ، ترجمة محمد المقطوش ،
معهد الإدارة العامة ، إدارة البحوث ، الرياض ١٤٠٧هـ ، ص (٤) .

Peter Williams : **Planning Teacher Demand and Supply**, International (١٠)
Institute for Educational Planning. Paris, 1979. pp.13-29.

(١١) حسين علوى : "الجامعة كنظام إدارى" ، مجلة كلية التجارة ، جامعة الرياض ، الرياض ، العدد
(٥) ، ١٩٧٦-١٩٧٧م ، ص ص (١٠٥-١٢٤) .

(١٢) كامل على عمران : "أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصى والاجتماعى فى
مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة" ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ،
العدد (٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م . ص (١٦١) .

(١٣) جامعة الإمارات العربية المتحدة : **توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة
التدريس فى جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربى المنعقدة فى الفترة من
٢٠-٢١ مارس - ٢ أبريل ١٩٩٣م** ، مدينة العين ، الإمارات العربية المتحدة .

(١٤) وزارة التعليم العالى ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالى : **إحصاءات التعليم العالى فى
المملكة العربية السعودية** ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم جمع أعداد أعضاء هيئة التدريس
فى جامعات المملكة واستخراج النسبة بواسطة الباحث) .

(١٥) عبدالرحمن محمد أبو عمة : **لمحات من حديث الأساتذة** ، مؤسسة اليقظة الصحفية ، الرياض ،
١٤١٧هـ ، ص ص (٦٢-٦٣) .

- (١٦) وليام هـ . موبلي ، مرجع سابق ، ص (٢٣) .
- (١٧) Oscar Stahl, 1983, op. cit., p. 158.
- (١٨) وليام هـ . موبلي ، مرجع سابق ، ص ص (١٩٠-١٩١) .
- (١٩) Oscar Stahl, 1983, op. cit., 160.
- (٢٠) Oscar Stahl, 1983, op. cit., 160.
- (٢١) زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية : حالة واقعية" ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٢٨) ، شوال ١٤٠٢ هـ ، ص (١٥٠) .
- (٢٢) J. Lefkowitz, Cited in Richard Mowday et. al., : **Employees-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Press. 1982. pp. 113-114.
- (٢٣) William Mobley et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", **Psychological Bulletin**, (86), 1979, pp. 493-522.
- (٢٤) Sheila Rothwell, 1980: op. cit., p.41.
- (٢٥) فضل الله على فضل الله : نظريات التنظيم الإداري : دراسة تحليلية تقنية ، المطبعة العصرية ، دبي ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨ م ، ص (١٠١) .
- L. Porter and R.Steers : "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", **Psychological Bulletin**, (80), (٢٦) 1973, pp. 151-176.
- (٢٧) حامد أحمد بدر . السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢ م ، ص ص (١٥٩-١٦٠) .
- (٢٨) فضل الله على فضل الله ، مرجع سابق ، ص ص (٧٢-٧٣) .
- (٢٩) Chris Argyris ورد ذكره في : على السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون تاريخ ، ص (١٢٩) .
- T. Lyons : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance**, (9), (٢٠) 1971, pp.99-100.
- Aaron Wildavsky: "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics**. XXV, No.2. March 1992, p.84. (٢١)
- (٢٢) كامل على عمران ، مرجع سابق ، ص ص (١٥-١٧) .
- (٢٣) Richard Mowday. 1982, op. cit., p.125.
- (٢٤) March and Simon, Cited in Mowday,1982, op. cit., p.111.

- (٢٥) V. Vroom, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.112.
- (٢٦) Stoikov and Raimon, Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.113.
- (٢٧) Robert Scott : "Partnerships with Business Challenge Traditional collegiate Roles", In Clyde J. Wingfield : **Faculty Responsibility in Contemporary Society**, American Society of State Colleges and Universities, Washington D. C., 1990, pp. 102-103.
- (٢٨) Robert Scott, in Clyde J. Wingfield, 1990, op. cit., p. 106.
- (٢٩) المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم في الوطن العربي ، التقرير النهائي ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١م ، ص (٢٣) .
- (٤٠) وليام هـ . مويلي ، مرجع سابق ، ص ص (٢٧-٢٥) .
- (٤١) J. Price, Cited in Mowday. 1982, op. cit., p. 116.
- (٤٢) زهير الصباغ ، مرجع سابق ، ص (١٦٠) .
- (٤٣) وليام هـ . مويلي ، مرجع سابق ص ص (٣٦-٤٠) .
- (٤٤) Forrest al., Cited in Mowday, 1982, op. cit., p.116.
- (٤٥) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.
- (٤٦) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.
- (٤٧) Richard Mowday, 1982, op. cit., p.114.
- (٤٨) وليام هـ . مويلي ، مرجع سابق ، ص (٤٤) .
- (٤٩) حسين علوي ، مرجع سابق ، ص ص (١١٨-١١٩) .
- (٥٠) حسين علوي ، مرجع سابق ، ص (١١٩) .
- (٥١) فرد ب. ميليت : أستاذ الجامعة ، ترجمة جابر عبدالحميد جابر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٥م ، ص ص (٢٣٤-٢٣٥) .
- (٥٢) عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني : الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية ، المركز العربي لبحوث التعليم العالي ، دمشق ، ربيع الأول ١٤٠٥هـ ، ديسمبر ١٩٨٤م ، ص (٨٨) .
- (٥٣) محمد العطرني : الإدارة الجامعية ، تأليف محمد المهيني ، عرض كتاب ، المجلة التربوية ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ يونيو ١٩٨٥م ، ص ص (١٣٦-١٣٧) .
- (٥٤) Ruth E. Echert and John E. Stecklein ورد ذكره في : صبحي الحفيظ قاضي :

- عضو هيئة التدريس الجامعي : إعداده ، ومسؤولياته ، ومشكلاته ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦هـ ص (٥٢) .
- (٥٥) صبحي عبدالحفيظ قاضى ، مرجع سابق ، ص (٥٣) .
- (٥٦) Ladd, Lipset, and palmer, cited in Carl V. Patton : Academia in Transition : **Mid-career Change or Early Retirement**, Abt Books, Cambridge, Massachusetts, 1979, p. 82.
- (٥٧) Carl V. Patton, 1979, op. cit., p. 82.
- (٥٨) منتظر حمزة حكيم : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : العلوم التربوية ، العدد (٢) ، ١٤٠٩هـ ، ١٩٨٩م ، ص (٩٧-١٣٦) .
- (٥٩) حامد أحمد بدر : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت" ، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد (٣) ، السنة الحادية عشرة ، نو القعدة ١٤٠٣هـ ، ص (٦١-١٣٦) .
- (٦٠) خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد الإداري المبكر لدى الموظفين الكويتيين" ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، العدد (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ١٩٩٦م ، ص (١١) .
- (٦١) محمد فريز منفيخي : "نور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، السجل العلمي لثروة تقاضل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالملكة العربية السعودية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ ، ص (٦٠٤) .
- (٦٢) سعود محمد النمر وجيرمائي بيرهي : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة" ، مجلة جامعة الملك سعود ، م (٤) ، العلوم الإدارية ، الرياض ، العدد (١) ، ١٤١٢هـ ، ص (٢٣-٥١) .
- (٦٣) Kim et, al., ورد ذكره في : ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٦هـ ، ص (٢٠٠) .
- (٦٤) دخيل بن عبدالله النخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥هـ ، ١٩٩٥م ، ص (٣٣-٧٧) .
- (٦٥) عبدالرحمن علس وعبدالله الكيلاني ، مرجع سابق ، ص (١٥) .
- (٦٦) فرد ب. ميليت ، مرجع سابق ، ص (٣٣١) .
- (٦٧) جامعة الملك سعود ، مرجع سابق .

المراجع

أولا - المراجع العربية :

- ١- المؤتمر الأول للوزراء المسؤولين عن التعليم في الوطن العربي ، التقرير النهائي ، الجزائر ١٤-١٩ مايو ١٩٨١ م .
- ٢ - جامعة الإمارات العربية المتحدة : توصيات الندوة الإقليمية حول النهوض بأعضاء هيئة التدريس في جامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، المنعقدة في الفترة من ٢٠ مارس - ٢ أبريل ، ١٩٩٢ م بمدينة العين .
- ٣ - جامعة الملك سعود إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين ، قسم السجلات والحاسب الآلي ، في ٣٠/٣/١٤١٨ هـ .
- ٤ - جريدة عكاظ ، العدد (١١٢٥) ، الأربعاء ١٥ محرم ١٤١٨ هـ ، الموافق ٢١ مايو ١٩٩٧ م .
- ٥ - حامد أحمد بدر : الرضاء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : دراسة علمية تطبيقية . مجلة العلوم الاجتماعية . الكويت ، جامعة الكويت ، ع (٣) ، السنة الحادية عشرة ، ١٩٨٣ م .
- ٦ - حامد أحمد بدر : السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢ م .
- ٧ - حسين علوي : "الجامعة كنظام إداري" ، مجلة كلية التجارة ، جامعة الرياض . (حالياً ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية) . ع (٥) ١٩٧٦-١٩٧٧ م .
- ٨ - خالد أحمد الشلال : "العلاقة بين الرضاء المهني والتقاعد الإردائي المبكر لدى الموظفين الكويتيين" . المجلة العربية للعلوم الإنسانية . ع (٥٦) ، السنة الرابعة عشرة ، صيف ، ١٩٩٦ م .
- ٩ - دخيل بن عبدالله البخيل الله : "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية" ، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، المجلد (٧) ، العدد (١) ، ١٤١٥ هـ ، ١٩٩٥ م .
- ١٠ - زهير الصباغ : "التسرب بين العاملين وأنعكاساته الإدارية" ، الإدارة العامة . العدد ٣٨ ، شوال ، ١٤٠٣ هـ .
- ١١ - سعود النمر و جيرماي بيرمي : "مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة" ، مجلة جامعة الملك سعود ، م (٤) ، العلوم الإدارية (١) ، ١٤١٢ هـ .
- ١٢ - صبحي عبدالحفيظ قاضي : عضو هيئة التدريس الجامعي : إعداد ، ومسؤولياته ، ومشكلاته ، الطبعة الثانية . مكة المكرمة : جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٤٠٥-١٤٠٦ هـ .

- ١٢- عبدالرحمن عدس وعبدالله الكيلاني : الظروف الملائمة لاستقرار أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، دمشق : المركز العربي لبحوث التعليم العالي ، ١٤٠٥هـ .
- ١٤- عبدالرحمن محمد أبو عمة : لمحات من حديث الأساتذة ، مؤسسة اليمامة الصحفية ، الرياض ، ١٤١٧هـ .
- ١٥- على السلمي : تطور الفكر التنظيمي . دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع . (بدون تاريخ) .
- ١٦- كامل على عمران : أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل : دراسة ميدانية مقارنة ، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٦٦) ، شوال ١٤١٠هـ ، مايو ١٩٩٠م .
- ١٧- فرد ب. ميليت : أستاذ الجامعة ، ترجمة جابر عبد الحميد جابر ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٦٥م .
- ١٨- فضل الله على فضل الله : نظريات التنظيم الإداري ؛ دراسة تحليلية نقدية ، المطبعة العصرية ، دبي ، الطبعة الثالثة ، ١٩٨٨م .
- ١٩- مازن بليلة : في محيط الجامعات . دار رهام للطباعة والنشر ، ١٤١٧هـ .
- ٢٠- محمد العطرني : "الإدارة الجامعية" ، تأليف محمد المهيني ، عرض كتاب ، المجلة التربوية ، المجلد (٢) ، العدد (٥) ، رمضان ١٤٠٥هـ ، يونيو ١٩٨٥م .
- ٢١- محمد فريز منفيخي : "نور البحث العلمي في تنمية المجتمع" ، السجل العلمي لنفوة تفاعل الأجهزة والمؤسسات الحكومية مع متطلبات المرحلة الحالية للتنمية بالملكة العربية السعودية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، في الفترة من ٧ جمادى الأولى ١٤١١هـ إلى ١٠ جمادى الأولى ١٤١١هـ .
- ٢٢- منتظر حمزة حكيم : "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبدالعزيز . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز : العلوم التربوية ، م (٢) ، ١٤٠٩هـ .
- ٢٣- ناصر العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ؛ منظور كلي مقارن . الرياض : معهد الإدارة العامة . ١٤١٦هـ .
- ٢٤- وزارة التعليم العالي ، الإدارة العامة لتطوير التعليم العالي : إحصاءات التطعيم العالي في المملكة العربية السعودية ، العدد الثامن عشر ، ١٤١٦هـ (تم حساب أعداد أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة بواسطة الباحث) .
- ٢٥- وليام هـ . مولى : تسرب الموظفين ؛ أسبابه ، نتائج ، السيطرة عليه . ترجمة محمد المقطوش . الرياض : معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، ١٤٠٧هـ .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- L. Porter and R. Steers : "Organizational Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, **Psychological Bulletin**, (80), 1973 .
- 2- Lyons T. : "Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal", **Organizational Behavior and Human Performance**, (9), 1971 .
- 3- Mobley W. et. al., : "Review and Conceptual Analysis of the Employee turnover Process", **Psychological Bulletin**. (86), 1979 .
- 4 - Mowday R. et. al., : **Employees -Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, New York, Academic Press, 1982.
- 5- Patton Carl V., : **Academia In Transition : Mid-Career Change or Early Retirement**, Cambridge, Massachusetts, Abt Associates Inc., 1979.
- 6- Rothwell S. : **Labour Turnover : Its costs Causes and Control**, Gower Publishing Company, England (1980).
- 7- Scott Robert. : "Partnerships with Business Challenge Traditional Collegiate Roles", In Clyde J. Wingfield (Ed.), **Faculty Responsibility in Contemporary Society**, Washington D. C., American Association of State Colleges and Universities, (1992).
- 8- Stahl Oscar : **Public Personnel Administration**, Harper & Row Publisher, New York, 1983.
- 9- Wildavsky A. : "On Being a Department Chair", **Political Science & Politics**. XXV, No. 2, March, 1992 .
- 10- Williams Peter : **Planning Teacher Demand and Supply**, International Institute for Educational Planning Paris, (1979).

ملحق رقم (١) : أداة البحث

المحترم

سعادة عضو هيئة التدريس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة المرفقة ما هي إلا محاولة لفهم اتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول انتقالهم من الجامعة بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) ومعرفة أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم . أمل من سعادتكم تخصيص جزء من وقتك للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ومن ثم إعادتها مشكوراً لسكرتارية القسم الذي تعمل فيه خلال أسبوع من تاريخه . حسب الاختبار الأولى ، ستستغرق الإجابة عن الأسئلة ما يقارب (١٥) دقيقة من وقتك . أشكر سعادتكم على حسن تعاونكم .

الباحث

الجزء الأول

- ١ - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢ - العمر
- ٣ - الحالة الاجتماعية : ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق
- ٤ - عدد الأطفال :
- ٥ - مرتبتك العلمية: ☐ أ. مساعد ☐ أ. مشارك ☐ أستاذ
- ٦ - التخصص العام (القسم) :
- ٧ - الكلية التي تعمل بها :
- ٨ - مُرتبك الحالي : ريال سعودي
- ٩ - عدد سنوات العمل بالجامعة كعضو هيئة تدريس :
- ١٠ - متوسط عدد الساعات التدريسية السنوية :
- ١١ - عدد الندوات والمؤتمرات التي حضرتها كعضو هيئة تدريس :
- ١٢ - عدد الأبحاث التي نشرتها كعضو هيئة تدريس :
- ١٣ - عدد الكتب التي ألقتها أو ترجمتها كعضو هيئة تدريس :
- ١٤ - عدد البورات التي قدمتها كخدمة مجتمع بأجر أو بدون أجر :
- ١٥ - هل شاركت بالكتابة في الصحف أو المجلات المحلية منذ بداية عملك بالجامعة سواء فيما يتعلق بتخصصك أو كتابات عامة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- ١٦ - هل لديك مصدر دخل آخر لا يتعلق بمعرفتك / أو خبرتك الأكاديمية ؟ (مثلاً : عقار ، أسهم ، ... إلخ) . ☐ نعم ☐ لا
- ١٧ - إذا كنت قد حصلت على شهادتك العليا من خارج المملكة ، هل تم ابتعاثك من قبل جامعة الملك سعود ؟ ☐ نعم ☐ لا
- ١٨ - هل سبق أن أُرعت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- ١٩ - هل سبق أن عملت كمستشار غير متفرغ لجهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- ٢٠ - هل سبق أن نُذبت إلى جهة خارج الجامعة ؟ ☐ نعم ☐ لا

الجزء الثانى

- ١ - هل تفكر فى أن تعمل عن طريق الإعارة لدى جهة خارج الجامعة ؟
☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى
- ٢ - خلال الخمس سنوات القادمة ، هل تفكر فى الخروج من الجامعة نهائياً (قبل سن التقاعد النظامى) ؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ ليس لدى رأى
- ٣ - إذا كانت الإجابة عن السؤالين السابقين بلا ، الرجاء ذكر الأسباب :

- إذا أجبت عن سؤال رقم (١) أو سؤال رقم (٢) من هذا الجزء بنعم ، الرجاء الإجابة عن الأسئلة ذات الأرقام (٤) و (٥) و (٦) ثم مواصلة الإجابة عن الجزء الثالث من الاستبانة .

- ٤ - أى القطاعين تفضل ؟ ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ سيات
- ٥ - إذا كنت تفضل القطاع العام أو القطاع الخاص ، فما أسباب اختيارك لهذا القطاع ؟

٦ - فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج الجامعة ، سواء بصفة دائمة أو مؤقتة (إعارة) . الرجاء قراءة كل عامل ثم الإشارة في المربع الذي يمثل إجابتك .

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبير	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضعيف جداً	ليس له أثر
عدم الرغبة في التدريس .						
العمل الأكاديمي عمل روتيني ممل .						
صعوبة نظام الترقية .						
قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس .						
صعوبة إجراء البحوث عن المشاكل التي ترغب في دراستها .						
نظرة المجتمع السلبية للأستاذ الجامعي .						
صعوبة حضور الندوات والمؤتمرات .						
عدم وجود سكن مناسب لأستاذ الجامعة .						
كثرة العبء التدريسي .						
كثرة اللجان والاجتماعات .						
الشعور بأنني لن أستطيع أن أقدم للجامعة أكثر مما أعطيت .						
إفساح المجال لغيري ممن قد يكونون أكثر عطاء مني .						
قربي من سن التقاعد .						
بعد الجامعة عن المدينة التي أحيذ الإقامة فيها .						
عدم الارتياح مع أعضاء هيئة التدريس في القسم الذي أعمل فيه .						

العوامل	له أثر كبير جداً	له أثر كبير	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	له أثر ضئيل جداً	ليس له أثر
أسباب صحية تعوق مواصلة العمل الأكاديمي .						
جدول المحاضرات يتعارض مع ارتباطاتي الشخصية والاجتماعية خارج الجامعة .						
لم يكن العمل الأكاديمي ممتعاً حسب توقعاتي قبل وأثناء دراستي العليا .						
تتلاشى الرغبة في إجراء البحوث والدراسات .						
قلة العلاوة السنوية في المرتب .						
معرفة وقدراتي البحثية لم تستغل استغلالاً جيداً من قبل الجامعة .						
عدم تقدير أدائي التدريسي والبحثي من قبل الجامعة .						
عدم تكافؤ الفرص لتولي منصب إداري في الجامعة .						
اضمحلال الحماس للعمل الأكاديمي بشكل عام .						
صقل معرفتي الأكاديمية بالخبرة العملية .						
العمل كعضو هيئة تدريس لا يتوافق مع توقعاتي وتوقعاتي المهنية .						

أسباب أخرى :

الجزء الثالث

١ - ما مدى رضاك عن أدائك التدريسي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٢ - ما مدى رضاك عن إنتاجك البحثي ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

٣ - بصفة عامة ، ما مدى رضاك عن عملك كعضو هيئة تدريس في الجامعة ؟

☐ راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐ غير راضٍ جداً

- إذا كان لديك تعليقات أو آراء تعتقد بأنها ستخدم هذه الدراسة ، الرجاء ذكرها أدناه :

شكراً لتجاوبكم ،،

استخدام نظم مساندة القرارات

فى المنشآت الصناعية السعودية

د. عبدالله بن جلوى الشذادى *

د. نادية حبيب أبوب **

مقدمة :

إن ازدياد الحاجة لجمع البيانات ومعالجتها واستخدام المعلومات بفعالية يعتبر المتطلب الأساسى لنجاح المنشآت فى عصرنا الحالى الذى يتميز بالتغيرات البيئية المستمرة والمتلاحقة ، والذى يفرض على معظم منشآت الأعمال أن تقوم باستخدام المعلومات على مدار الساعة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفها الإدارية المختلفة كالخطط والتتظيم والتوجيه والرقابة ، وكذلك القرارات الوظيفية العديدة التى تعكس محور نشاطها ومهامها الأساسية ، لذلك أصبحت المعلومات أحد الموارد الهامة فى إدارة الأنشطة فى منشآت الأعمال المعاصرة ، وأصبحت طرق معالجتها وتيسير الحصول عليها وتحقيق درجة استخدامها للوصول إلى القرارات المناسبة من المجالات التى تحظى باهتمام متزايد وتطورات متسارعة .

وتعد المعلومات مادة القرار الإدارى ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيمها وتأمينها وتخزينها وإتاحتها إلى المراكز التى تحتاج إليها على جميع المستويات والنشاطات . وقد أدى استخدام الحاسب الآلى إلى ترسيخ دعائم ثورة المعلومات وظهور نظم معالجة البيانات والنظم المعلوماتية التى أعطت لهذه الثورة الصفة العلمية التطبيقية فى مجال صناعة المعلومات وتوزيعها واستخدامها لتغضى احتياجات الإدارة والبيئة بما فيها من نشاطات اجتماعية واقتصادية وسياسية .

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - الرياض .
** أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - الرياض .

ويساهم الحاسب الآلى فى دعم متخذ القرار من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرار للمساعدة فى إيجاد الحل الملائم للمشكلات التى تتطلب معالجتها الاستخدام المكثف للنماذج الإحصائية والرياضية والحاسوبية والتخطيطية ، والتحليل المتعمق لأبعادها وجوانبها والعوامل المؤثرة فيها . حيث يعمل كأداة لتخزين المعلومات وتنظيمها فى قاعدة البيانات ، والتعامل مع النماذج المختلفة المتاحة لتحليلها وتقديم نتائج هذا التحليل من خلال نظام معلومات تفاعلى يبين النتائج المتوقع الحصول عليها عند اختيار بديل معين أو عند اتخاذ القرار فى اتجاه معين . ثم يعمل متخذ القرار بالاستناد إلى تلك النتائج التى قدمها الحاسب بالإضافة إلى أحكامه الشخصية على الوصول إلى القرار المناسب .

إن التطور الكبير الذى حدث فى الحاسبات الشخصية الذى أدى إلى انخفاض تكلفتها وصغر حجمها وارتفاع إمكاناتها ، بالإضافة إلى التطورات الجارية فى مجال شبكات الاتصالات التى ساعدت على توسع تطبيقاتها فى الكثير من المنشآت ، وسهلت إمكانية وصولها إلى القواعد البيانات المنتشرة فى مراكز عديدة ومتباعدة ، كما ساعدت على زيادة استخدامها فى تحليل المشكلات ، والمساهمة فى اتخاذ القرارات باستخدام نظم دعم القرارات بتصنيفاتها المختلفة . ويتوقع أن ترتفع أهمية استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ العديد من القرارات التى تغطى مجالات عمل المنشأة المختلفة كلما انخفضت أسعار المكونات المادية ومكونات البرامج لتلك الحاسبات وكلما ازداد اهتمام الإدارة وقناعتها بهذا الاستخدام . إذ يرى Turban أنه على الرغم من هذه التطورات التقنية المتتالية فإن العديد من المديرين قد لا يستخدمون الحاسبات الآلية ، أو قد يستخدمونها بشكل رئيسى للحصول على الدعم فى اتخاذ القرارات الروتينية البسيطة .⁽¹⁾

لذلك فالتساؤل الممكن طرحه هنا هو : ما مدى مساهمة التطورات التقنية التى تم تصميمها وتقديمها فى السنوات الأخيرة فى تغيير هذا الموضوع القائم وتوجيهه نحو استخدام الحاسبات الآلية ونماذج اتخاذ القرارات المطورة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، مثل استخدام نظم مساندة القرارات (DSS) ، ونظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) ، ونظم معلومات الإدارة العليا (EIS) ، ونظم الخبراء (ES) ، ونظم الذكاء الاصطناعى ، والشبكات العصبية (ANN) ؟

تشير العديد من أدبيات نظم مساندة القرارات ^(٦) ، ^(٧) ، ^(٨) ، ^(٩) ، إلى أن هذه النظم موجهة بشكل رئيسى لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات الإدارية شبه المرتبة وغير المرتبة فى جميع المستويات الإدارية وجميع النشاطات الوظيفية فى المنشأة ، كما أنها مصممة لتزيد من فاعلية القرارات الإدارية بشكل رئيسى ومن كفاءتها أيضاً ، مما يثير التساؤل حول ما إذا كان التطبيق الفعلى لهذه النظم يقع فى حدود هذا الإطار من الاستخدام أم لا .

ونظراً لأهمية الدور المتنامى لنظم مساندة القرارات واستخدامها فى دعم القدرات التحليلية لمتخذ القرار ، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على مدى وجود الدور المتنامى وتلك الاستخدامات لنظم المعلومات الإدارية ونظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية ، ومدى الاعتماد على نظم مساندة القرارات فى دعم القرارات الإدارية وشبه المرتبة وغير المرتبة ، كذلك دعم القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية ، أو القرارات الوظيفية الأساسية فى المنشآت الصناعية السعودية والتي يتمثل أهمها فى وظيفة التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد . كذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على أثر استخدام نظم مساندة القرارات فى زيادة فاعلية القرار المتخذ وكفائه ، وبهذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

١ - ما هى أنواع نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلى Computer Based Information Systems (CBIS) السائدة الاستخدام فى المنشآت الصناعية السعودية ؟

٢ - هل يتم استخدام نظم مساندة القرارات لدعم الإدارة فى اتخاذ القرارات غير المرتبة أم شبه المرتبة أم المرتبة ؟

٣ - هل تميل الإدارة عند استخدام نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية إلى الاستفادة من هذا الدعم بصورة متقاربة عند اتخاذها القرارات على مستوى التخطيط الإستراتيجى (الإدارة العليا) ، أم التخطيط التكتيكي (الإدارة الوسطى) ، أم على مستوى الرقابة التشغيلية (الإدارة التشغيلية) ؟

- ٤ - ما هي درجة استخدام الإدارة لنظم مساندة القرارات عند التعامل مع القرارات الوظيفية الخاصة بالتمويل والتصنيع والتسويق والأفراد ؟
- ٥ - ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التي تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟
- ٦ - ما هو أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات التي تتخذها الإدارة بمساعدة تلك النظم ؟

أهمية الدراسة :

يندر وجود الكتب والبحوث المنشورة باللغة العربية المتعلقة بنظم مساندة القرارات ، إذ قدمت حالة الخولى (١٩٩٠م) بحثاً ركزت فيه على الإطار النظري لاستخدام نظم مساندة القرارات في المراجعة .

كذلك قدم غراب (١٩٩٤م) بحثاً يدرس فيه العوامل التي تؤثر في اختلاف مديري الإدارة العليا في استخدام نظم مساندة القرارات .

كما قدم غراب وحجازي (١٩٩٥م) بحثاً ألقيا فيه الضوء على ماهية نظم مساندة القرارات وبالتحديد العلاقة بين خصائص مستخدم نظم مساندة القرارات وكفاءة وفاعلية هذه النظم ، ولهذا تأتي أهمية هذه الدراسة للأسباب التالية :

- ١ - ندرة البحوث والدراسات التي أجريت في هذا المجال باللغة العربية .
- ٢ - تقديم هذا البحث لدراسة شاملة ومتكاملة لعناصر مساندة القرارات ، ومدى تطبيق هذه النظم في الواقع العملي .
- ٣ - يعتبر هذا البحث الأول من نوعه في المملكة العربية السعودية .

أهداف الدراسة :

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- ١ - التعرف على مفهوم نظم مساندة القرارات تبعاً لوجهات النظر المتعددة في هذا المجال .

- ٢ - التعرف على مفهوم نظم دعم القرارات الأخرى ونظم المعلومات الإدارية .
- ٣ - معرفة مدى استخدام نظم مساندة القرارات فى بيئة الأعمال السعودية .
- ٤ - التعرف على طبيعة العلاقة التى تربط بين هيكل القرارات ونوعها (القرارات الوظيفية) ، والمستوى الإدارى لتلك القرارات ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .
- ٥ - دراسة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفعالية القرارات المتخذة .

المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة :

لقد مضى على استخدام الحاسب الآلى كثافة لدعم الإدارة فى اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أكثر من ثلاثة عقود ، وقد مر هذا الاستخدام بمراحل من التطورات الإجرائية والتقنية والبرامج والاتصالات عملت على توطيد هذا الاستخدام وتأكيد أبعاده المختلفة ، وهذه التطورات فى نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلى يمكن تعدادها فى التالى^(١) :

- نظم تشغيل البيانات (Transaction Processing Systems (TPS
- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS
- نظم آلية المكاتب (Office Automation Systems (OAS
- نظم مساندة القرارات (Decision Support Systems (DSS
- نظم مساندة القرارات الجماعية (Group Decision Support Systems (GDSS
- نظم الخبراء (Expert Systems (ES
- نظم مساندة الإدارة العليا (Executive Support Systems (ESS
- نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Networks (ANN

ظهرت نظم تشغيل البيانات فى الخمسينيات ، وتلاها ظهور نظم المعلومات الإدارية فى الستينيات ، ثم تطورت نظم آلية المكاتب فى السبعينيات ، وكانت نظم مساندة

القرارات ناتج التطورات التي حدثت في السبعينيات والثمانينيات . أما التطبيقات التجارية لنظم الخبراء ونظم مساندة الإدارة العليا فقد بدأت في الظهور في الثمانينيات ، تلاها في ذلك استخدام نظم مساندة القرارات الجماعية ونظم الاتصالات العصبية الاصطناعية في التسعينيات بالإضافة إلى نظم المعلومات الشاملة التي تكون مهمتها إنتاج المعلومات المطلوبة لجميع المواقف .

ويعتبر هذا المفهوم حديثاً نسبياً حيث نتج عن تفاعل عوامل العرض والطلب للمعلومات في المنشآت الاقتصادية^(٧) :

- يتميز هذه النظم بمجموعة من الصفات التي تربط بينها وبين خصائصها التالية :
- يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها تمثل فئات فريدة من تقنية المعلومات .
- ترتبط هذه النظم مع بعضها وكل منها يدعم جوانب معينة في اتخاذ القرارات الإدارية .
- يساعد التطوير المستمر وإيجاد أدوات جديدة لدعم القرارات على توسيع دور نظم تقنية المعلومات في تحسين القيام بالعملية الإدارية في المنشآت المختلفة .
- بالإضافة إلى عملية التنسيق والربط بين أدوات دعم القرارات السابقة لا تزال في مرحلة التطوير .

كما أن التفاعل بين هذه النظم يتضح من خلال البعد التقني المتمثل في تطوير المكونات المادية ، والبرامج ، والعمليات ، ومن خلال البعد التطبيقي المتمثل في استخدامها في التطبيقات الإدارية المختلفة ، سواء في مجال إدارة الموارد البشرية ، أو الإنتاج ، أو الرقابة على المخزون ، وغيرها من التطبيقات الإدارية في المنشآت .

وتعتبر نظم مساندة القرارات أحد النظم المعلوماتية التي تعتمد على الكمبيوتر وتستخدم لمساعدة ومساندة المدير في اتخاذ القرارات ، من حيث التعمق في التحليل ، والارتباط بمتغيرات المستقل غير الواضحة^(٨) . بدأ استخدام نظم مساندة القرارات في بداية السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان يتم الخلط في ذلك الوقت بين مفهوم هذه النظم ونظم المعلومات الإدارية (MIS) وبحوث العمليات

Operations Research (OR) ^(٩) ، ^(١٠) . ولكن هذا المفهوم قد تطور في وقتنا الحاضر وتبلورت أبعاده وتأكد استخدامه في الكثير من منشآت الأعمال ، وظهرت العديد من الدراسات والكتب التي تناولت مفهوم هذه النظم وتطبيقاتها وبينت الزوايا والمجاور الأساسية لها ، مثل (1989) Bidgoli ، (1995) Turban ، بالإضافة إلى Sprague Watson (1993) وغيرهم .

لقد واجه مفهوم نظم مساندة القرارات (DSS) في بداية نشأته مشكلة تتعلق بتعريفه وتحديدده ضمن النظم المعلوماتية الأخرى ، لذلك حاول العديد من الكتاب في هذا الحقل التركيز على خصائص هذا النظام بدلاً من التوجه إلى وضع تعريف محدد وديق له ^(١١) . وتحاول هذه الدراسة التعرض إلى بعض وجهات النظر المتعلقة بتحديد ماهية نظم مساندة القرارات وأبعادها ، والخصائص المميزة لها عن غيرها من النظم المعلوماتية الأخرى .

لقد عرف Alter ^(١٢) نظم مساندة القرارات بأنها تلك النظم المصممة للمساعدة في اتخاذ القرارات وتطبيقها ، بينما أعطى Jaffe ^(١٣) تعريفاً أكثر شمولية ، حيث بين أن نظم مساندة القرارات هي عبارة عن نظم متفاعلة تعتمد على الحاسب الآلي وتقدم بيانات ونماذج تحليلية لمساعدة صانعي القرار ورفع ثقتهم في مواجهة الحلول الممكنة للمشاكل غير المرتبة الموجودة في المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية . وبالإضافة إلى هذين التعريفين السابقين هناك العديد من التعريفات التي تركز على الخصائص الأساسية لنظم مساندة القرارات التي يمكن التعبير عنها في التالي :

تعريف Scott Morton ^(١٤) :

نظم مساندة القرارات هي النظم المتفاعلة التي تعتمد على الحاسب الآلي وتساعد صانعي القرار على استخدام البيانات والنماذج لحل مشكلة غير مرتبة .

تعريف Keen & Scott Morton ^(١٥) :

نظم مساندة القرارات هي نظم تجمع بين الإمكانيات الذهنية للأفراد وإمكانيات الحاسب لرفع جودة القرارات . كما أنها تعتبر من النظم التي تعتمد على الحاسب لمساندة صانعي القرارات الإدارية الذين يتعاملون مع المشاكل شبه المرتبة .

تعريف Bidgoli (١٦) :

نظم مساندة القرارات هي نظم معلومات معتمدة على الحاسب ، تتكون من نظم برامج وأفراد ، ومصممة لتساعد أى متخذ للقرار فى أى مستوى ، لكن التركيز يعتمد على المهام شبه المرتبة وغير المرتبة .

تعريف Lee & Eom (١٧) :

نظم مساندة القرارات هي مجموعة متكاملة من أدوات الحاسب التى تسمح لصانعى القرار بالتخاطب المباشر لاسترجاع المعلومات التى تقيد فى صنع القرارات غير التركيبية وشبه التركيبية .

تعريف الشدادى (١٨) :

نظم مساندة القرارات هي نظم تعتمد على الحاسب (نظم برامج ومكونات) ، وتستخدم بواسطة المستويات الإدارية المتعددة لرفع فاعلية القرارات شبه المرتبة وغير المرتبة فقط ، وذلك من خلال استخدام النماذج وقواعد البيانات المتوفرة .

إن التعاريف السابقة تمكن من استخلاص العديد من الخصائص التى تتميز بها نظم مساندة القرارات عن النظم المعلوماتية الأخرى والتى يمكن تلخيصها فى التالى :

- ١ - نظم مساندة القرارات نظم متفاعلة Interactive .
- ٢ - نظم مساندة القرارات تساعد صانعى القرارات فى جميع المستويات الإدارية وتدعمهم .
- ٣ - نظم مساندة القرارات تستخدم البيانات والنماذج لحل المشاكل غير المرتبة أو شبه المرتبة .
- ٤ - نظم مساندة القرارات تحتاج إلى حاسب ألى يتكون من مكونات ونظم برامج .

ه - نظم مساندة القرارات تهدف إلى رفع فاعلية القرارات المتخذة Effectiveness أكثر من الكفاءة Efficiency .

ورغم أن الغرض والهدف الأساسى الذى يمكن استنتاجه من التعاريف والخصائص السابقة لاستخدام نظم مساندة القرارات هو مساعدة صانعى القرارات الذين يتعاملون مع مشاكل غير مرتبة أو شبه مرتبة ، إلا أن بعض الدراسات قد بينت أن هذا ليس صحيحاً فى معظم الأحوال ، وأن ما يتم تطبيقه فى الحياة العملية هو استخدام نظم مساندة القرارات لمساندة صانعى القرار الذين يتعاملون مع مشاكل مرتبة جداً أو متوسطة الترتيب ^(١٩) .

وقد أعطى Silver ^(٢٠) تعريفاً أكثر شمولية واتساعاً لمفهوم نظم مساندة القرارات حيث أشار إلى أن DSS «هى عبارة عن نظم المعلومات المبنية على الحاسب التى تؤثر أو التى صممت لتؤثر على كيفية اتخاذ القرارات من قبل الأفراد» . حيث اعتبر أن DSS هى عبارة عن مظلة شاملة لجميع نظم مساندة القرارات المبنية على الحاسب ، وبين أنها لا بد أن تتضمن البيانات والنماذج ، ونظم إعداد التقارير ، وحزم البرامج الرياضية ، ونظم مساندة الإدارة العليا ، ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم معالجة الأفكار .

أما Turban ^(٢١) . فقد رأى من الأفضل استخدام مفهوم دعم الإدارة -Manage ment Support Systems (MSS) للتعبير عن الاستخدام الواسع والمظلة الشاملة لنظم مساندة القرارات التى تصف أى نوع من أنواع نظم المساندة السابقة . وقدم تعريفاً عملياً أكثر تحديداً لنظم مساندة القرارات حيث بين أن DSS هى «نظم مبنية على الحاسب الآلى متفاعلة مرنة قابلة للتعديل ، تستخدم قواعد ونماذج اتخاذ القرارات بالإضافة إلى قواعد النماذج وقواعد البيانات الشاملة ، وتزود من بصيرة متخذ القرار فى الوصول إلى قرارات محددة ، قابلة للتطبيق ، لحل المشكلات الإدارية التى لا يمكن إخضاعها لنماذج الحل الأمثل فقط الموجودة فى علم الإدارة . وبالتالي فإن DSS تدعم القرارات المعقدة وتزود من كفاءتها» . ^(٢٢)

وسوف يتم اعتماد تعريف محدد لنظم مساندة القرارات فى هذه الدراسة نون الأخذ بالمفهوم الواسع له حيث يمكن الإشارة إلى أن هذا النظام يمثل نظم المعلومات

المعتمدة على الحاسب التي تستخدم سلسلة من البرامج المعدة لمساعدة صانعي القرارات بالنسبة للمهام غير المرتبة وشبه المرتبة في جميع المستويات الإدارية وفي أى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

أما النظم الأخرى لمساندة القرارات فيمكن تعريفها وفق التالي :

- **نظم المعلومات الإدارية (MIS) :** «هى عبارة عن تجميع للأفراد ونظم المكونات ونظم البرامج وشبكات الاتصالات ومصادر البيانات التي تقوم بجمع وتحويل وتوزيع المعلومات فى المنظمة»^(٢٣) . وتمثل هذه النظم المحاولة الأولى التي قدمها المتخصصون فى نظم المعلومات لبناء نظام معلومات يعتمد على الحاسب الآلى يستطيع تزويد المديرين بمعلومات مستمرة تساعدهم فى حل المشكلات نتيجة القصور فى تطبيق نظم معالجة البيانات وعدم قدرتها على تلبية احتياجات المديرين من المعلومات المتخصصة^(٢٤) ، لذلك فإن هذه النظم توفر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الروتينية والمبرمجة من خلال ما تقدمه من تقارير دورية . كما يمكن أن تساعد فى اتخاذ القرارات غير المبرمجة من خلال تقديمها للتقارير الخاصة^(٢٥) .

- **نظم مساندة القرارات الجماعية (GDSS) :** هى «نظم تفاعلية مبنية على الحاسب الآلى تستخدم لتسهيل إيجاد الحلول للمشكلات غير المرتبة من قبل مجموعة من متخذى القرارات الذين يعملون معاً كمجموعة واحدة»^(٢٦) ، حيث تقوم هذه النظم بدعم اتخاذ القرارات من قبل المجموعات التي تتفاعل مع بعضها فى أى مكان أو أى زمان ، سواء كانوا مجتمعين معاً ويتصلون بشكل متزامن أو موجودين فى مناطق جغرافية متباعدة ويتصلون بشكل غير متزامن .

- **نظم مساندة الإدارة العليا (ESS) :** هى عبارة عن «الاستخدام الروتيني للنظم المبنية على الحاسب الآلى والتي تتم على الأغلب بالاستخدام المباشر للنهاية الطرفية أو الحاسب الشخصى لإجراء أى تطبيقات فى المنشأة ، ويكون المستخدم إما المدير التنفيذي الأعلى أو أى فرد من أفراد الإدارة العليا الذى يرفع التقارير

المدير التنفيذي ، ويمكن تطبيق استخدام هذه النظم على مستوى المنشأة أو مستوى وحدات الأعمال» (٢٧) .

كما عرفها Bird (٢٨) بأنها «عبارة عن نظم دعم شامل للإدارة العليا تتجاوز قدرات نظام معلومات الإدارة العليا في أنها تشمل الاتصالات وآلية المكاتب والدعم الذى يقدم فى التحليل والنكاء» .

- **نظم الخبراء (ES) :** هى «تلك النظم المبنية على الحاسب الآلى التى تستطيع القيام بمهام حل المشكلات على مستوى الخبراء فى هذا المجال ، فهى تقدم دعماً إدارى يماثل ما يستطيع الإنسان الخبير القيام به» (٢٩) .

- **نظم الاتصالات العصبية الاصطناعية (ANN) :** هى «تلك النظم التى تعتمد التقنية التى تستخدم طريقة تمييز الأشكال للتعامل بنجاح مع بعض التطبيقات فى منشآت الأعمال» (٣٠) .

خصائص نظم مساندة القرارات :

لقد عمد العديد من الكتاب والباحثين فى مجال نظم مساندة القرارات إلى عرض بعض الخصائص التى تميز هذه النظم عن النظم المعلوماتية السابقة ، بعض هذه الخصائص يمكن الإشارة إليها فيما يلى : (٣١)

١ - مساعدة المديرين عند اتخاذ القرارات فى المهام شبه المرتبة .

٢ - مساعدة المديرين بدلاً من الإحلال مكانهم .

٣ - رفع الفاعلية فى صنع القرار أكثر من كفاءة القرار .

كذلك فقد اقترح Sprague (٣٢) الخصائص التالية المميزة لنظم مساندة القرارات DSS :

١ - اتجاه الـ DSS نحو المهمات غير المرتبة .

٢ - اتجاه الـ DSS إلى الجمع بين استخدام النماذج والطرق التحليلية مع وظائف الاسترجاع والاتصال بالبيانات التقليدية .

٣ - التركيز على المميزات التي تؤدي إلى سهولة استخدام الأفراد للكمبيوتر حتى وإن لم يكن لديهم خلفية معينة عن الحاسب وذلك عن طريق الأسلوب التفاعلي Inter-active في استخدام الحاسب .

٤ - التركيز على المرونة والتكيف لقبول التغيير في البيئة واتجاه صناعة القرار بالنسبة للمستخدم .

ومع أن هناك تزايداً في عدد الخصائص التي تتميز بها نظم مساندة القرارات عن نظم المعلومات الأخرى إلا أن هناك بعض المحددات التي تقلل من إمكانية الاستفادة من قدرات هذه النظم ، كما أن هناك بعض التوجيهات التي ترشد المستخدم إلى المجالات والظروف التي يستطيع من خلالها تحقيق الفائدة القصوى من استخدام هذه النظم ، ويمكن التعبير عن هذه الظروف والمجالات التي تمكن المستخدم من تحقيق الاستفادة بكفاءة من استخدام DSS بأنها تلك الظروف التي تتميز بالآتي :

١ - عندما تكون المشكلة متغيرة .

٢ - عندما يكون هناك وقت محدد لحل المشكلة .

٣ - عندما تتواجد قواعد بيانات متحركة .

٤ - عندما تكون المشكلة التي يتم اتخاذ قرار بشأنها على مستوى عالٍ من التبدل ، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام الـ DSS يتيح للمستفيد النهائي فرصة الاستفادة من الإمكانيات والقدرات التي يقدمها هذا النظام من حيث القدرات التحليلية المساعدة في صنع القرارات . وبهذا فقد ذكر Attaran & Bidgoli (٣٢) أربعاً من الإمكانيات والقدرات التي يتميز بها الـ DSS المتاحة للمستخدم وهي :

(١) تحليل ماذا/إذا What/If Analysis ، مما يمكن المستخدم من توضيح أثر التغيير في أحد المتغيرات على جميع أبعاد النظام .

(٢) البحث عن الهدف Goal Seeking ، هذه إمكانية تعتبر عكس تحليل ماذا/إذا ، حيث إنها تعطي إجابة لكل نوع من الأسئلة . «مثال ، ما هي الكمية التي لا بد من بيعها من وحدة معينة وذلك من أجل الحصول على ربح مقداره ٢٠٠.٠٠٠ ريال ؟» .

(٣) تحليل الحساسية Sensivity Analysis ، هذه الإمكانية تؤمن لصانعي القرارات رؤية كيفية حساسية الحل الأمثل بالنسبة لفرضيات وبيانات النموذج .

(٤) تحليل تقارير الاستثناء Exceptional Reporting ، هذه الإمكانية تبين وترشد إلى متغيرات الأداء التي تقع خارج النطاق المسموح به .

أنواع القرارات الإدارية :

يختلف القرار الذي يتخذه المدير في المنشأة الصناعية باختلاف المركز الإداري للمدير ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها ، والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها ، فقد يتعلق القرار بسياسة عامة في المنشأة ، أو بإجراءات معينة ترتبط بوظيفة أساسية ونشاطات محددة فيها ، وتصنف القرارات الإدارية وفق عوامل متعددة تختلف باختلاف الكتاب والباحثين في هذا المجال ، فقد تم تصنيفها إلى (٣٤) :

١ - قرارات تتعلق بالنشاط الإداري وتشمل القرارات المتخذة تبعاً للمستويات الإدارية وهي المستويات الإستراتيجية التي تهتم بالقرارات الإستراتيجية ، والمستويات الوسطى التي تهتم بالقرارات التكتيكية والرقابة الإدارية ، ومستوى الإدارة التشغيلية التي تهتم بقرارات الرقابة التشغيلية .

٢ - قرارات ترتبط بهيكل المشكلة وتشمل القرارات المبرمجة ، وشبه المبرمجة ، وغير المبرمجة .

٣ - قرارات تتعلق بالموارد وتشمل قرارات العمالة ، والموارد والتسهيلات ، وقرارات التمويل ، ونوعية البيانات .

٤ - قرارات تتعلق بطبيعة المشكلة وتتضمن : القرارات المتكررة ، والروتينية ، والقصيرة الأجل ، والقرارات الوحيدة ، والمعقدة ، والطويلة الأجل .

٥ - قرارات الوظائف التشغيلية أو التنفيذية وتشمل القرارات المحاسبية والمالية ، والإنتاجية ، والتسويقية ، وقرارات المواد .

وسوف يعتمد هذا البحث تقسيم القرارات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي :

١ - قرارات ترتبط بهيكل المشكلة أو القرار ، والتي قدمها سايمون . (٢٥)

٢ - قرارات ترتبط بالتشاطر الإداري أو المستويات الإدارية للقرار سواء في مستويات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التشغيلية ، التي قدمها Anthony واستخدمت في الإطار العام لنظم المعلومات الإدارية . (٢٦)

٣ - قرارات ترتبط بالوظائف التشغيلية أو التنفيذية المتعلقة بالمنشآت الصناعية ، وهي المجالات التي تردد استخدامها في الكثير من كتب الإدارة وتشمل وظيفة مجال التصنيع ، والتمويل ، والتسويق ، ومجال القوى العاملة . (٢٧)

أولاً - درجة هيكل القرار :

فرق Simon بين نوعين من القرارات في هذا المجال وهما :

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة (Structured Decisions & Unstructured Decisions) ، وقد اعتمد في التفرقة بين هذين النوعين من القرارات على شكل القرارات من حيث كونها مرتبة أو غير مرتبة . وبين أن القرارات المرتبة تشبه القرارات التشغيلية والروتينية ، حيث يعتمد اتخاذها على اتباع خطوات محددة ، تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تتبع إجراءات معينة متفق عليها في التنفيذ . وتتميز القرارات المرتبة بأن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري من قبل متخذ القرار ، وإنما يمكن تقريرها بشكل فردي وتلقائي من قبل الإداري بالاعتماد على تجاربه وخبراته السابقة والقواعد والطرق القانونية التي تحكم اتخاذ هذه القرارات .

أما القرارات غير المرتبة فهي تشبه القرارات الإستراتيجية وتتواجد في الحالات التي يصعب فيها وضع طريقة ثابتة للتعامل مع المشكلة أو وضعها الطبيعي الدقيق (٢٨) . ويشكل عام نجد أن القرارات غير المرتبة نادراً ما تكون مبرمجة ولكن يمكن التغلب على هذه المشكلة إذا كان بالإمكان التعبير عن البيانات المتعلقة بها بصورة كمية ، وكذلك إذا كانت كافة البدائل المتعلقة باتخاذ القرارات واضحة .

ومن استعراض الآراء السابقة نجد أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في هذا الموضوع حول درجة هيكل القرارات التي يمكن أن تدعمها نظم المساندة ، حيث نجد

أن البعض منهم قد أكد أن نظم مساندة القرارات تدعم وتتعامل مع القرارات غير المرتبة^(٣٩) ، بينما يرى البعض الآخر أن نظم مساندة القرارات تتعامل مع القرارات شبه المرتبة^(٤٠) ، كذلك فقد يشير آخرون أن نظم المساندة يمكن أن تتعامل مع القرارات المرتبة وشبه المرتبة وغير المرتبة^(٤١) ،^(٤٢) .

ثانياً - المستويات الإدارية للقرار :

تنقسم المستويات الإدارية إلى ثلاث فئات :

١ - القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة العليا ، وهي تمثل تلك القرارات الإستراتيجية التي تتأثر بيئة المنشأة الخارجية وعلاقاتها المتبادلة ومدى التفاعل معها ، كما في تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي تمارسه المنشأة ، أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات وإدخال تشكيلة جديدة منها ، وتتميز بأنها ذات طبيعة هامة ومعقدة وذات أجل طويل كتحديد الأهداف ووضع الخطط الإستراتيجية ، وتعالج حالات جديدة ذات آثار بعيدة المدى على المنشأة .

٢ - القرارات التي تتخذ في مستويات الإدارة الوسطى ، وهي تشمل القرارات التكتيكية التي تنشأ من القرارات الإستراتيجية وتتميز عنها بأنها تتعامل مع المشكلات الأقل تعقيداً والأضيق نطاقاً والأقصر من حيث مداها الزمني ، كما تتضمن قرارات الرقابة الإدارية التي تتعلق بتقويم أداء المديرين لتحديد درجة الكفاءة والفعالية التي يحققونها في استخدامهم لموارد المنشأة .

٣ - القرارات التشغيلية أو التنفيذية ، وهي غالباً ما تتخذ في مستويات الإدارة التشغيلية وتتعلق بتحديد وسائل الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحديد أفضل أساليب الإنتاج التي تعمل على زيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف ، وجدولة الإنتاج ، وكذلك إدارة المخزون والرقابة عليه ، وغيرها من قرارات الرقابة التشغيلية التي تضمن تدفق الموارد المختلفة والأعمال اليومية في مختلف الأقسام التشغيلية .

ولكل قرار من هذه القرارات خصائص معينة عبر عنها Gorry & Morton^(٤٣) في الشكل (١) ، الذي جمع بين درجة هيكل القرار لسايمون وأنواع القرارات تبعاً للمستويات الإدارية لأنتوني .

الشكل رقم (١)

أنواع القرارات تبعاً للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار

أنواع القرارات	أنواع الأنشطة الإدارية	الرقابة التشغيلية	الرقابة الإدارية	التخطيط الإستراتيجي
مرتبة/مبرمجة	السندات الحاسبية	تحليل الميزانية ، النتيـز قـصـير الأجل	نظام التوزيع ، القرارات الاستثمارية	
شبه مرتبة/شبه مبرمجة	جنولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	بناء مصنع ، تطوير منتج جديد	
غير مرتبة/غير مبرمجة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	توظيف مدير الشركة	المسؤولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D	

ثالثاً - قرارات الوظائف التنفيذية :

هناك العديد من المجالات الوظيفية التي يمكن أن تستخدم فيها نظم مساندة القرارات ويستطيع المدير في ذلك المجال رفع مستوى فاعلية القرار المتخذ بالإضافة إلى كفاءته ، هذه المجالات يمكن تعدادها في التالي (٤٤) :

- ١ - مجالات التصنيع .
- ٢ - مجالات البنوك .
- ٣ - مجالات التسويق .
- ٤ - مجالات آلية المكاتب .
- ٥ - مجالات المحاسبة والميزانية .
- ٦ - مجالات التأمين .
- ٧ - مجالات الشراء .

٨ - مجالات تخطيط التسهيلات .

٩ - مجالات المالية والاستثمار .

١٠ - مجالات قانون المنشآت .

١١ - مجالات المبيعات .

وفي كل مجال من المجالات السابقة الذكر يمكن أن تستخدم نظم مساندة القرارات للمساعدة في اتخاذ قرارات محددة ومرتبطة بكل نشاط من النشاطات المذكورة .

وقد تم في هذه الدراسة اختيار أربعة مجالات رئيسية لاستخدام نظم مساندة القرارات توجد في جميع المنشآت الصناعية وهي مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة .

مجال التصنيع Manufacturing :

يمكن رفع وتطوير كفاءة القرارات المتخذة بواسطة مدير الإنتاج من خلال استخدام نظم معلوماتية متطورة مثل DSS. وبما أن قرارات الإنتاج والعمليات تعتبر من القرارات المهمة والمؤثرة على أداء المنشأة ككل ، لذلك فإنها تجذب الانتباه إليها لسببين رئيسيين هما :

١ - التغير السريع في تقنية المصانع وبيئة الأعمال .

٢ - الفرص الممكن تحقيقها لرفع جودة القرارات الإنتاجية من خلال استخدام DSS .

إن استخدام المعلومات الداخلية في المنشأة والمعلومات البيئية الخارجية والنماذج الرياضية التي تحتوي على قرارات التصنيع Manufacturing Function DSS (MFDSS) أداة فعالة في تقديم فوائد عديدة لوظيفة التصنيع حيث تمكنها من جمع أوجه التشغيل والعمليات ^(٤٥) مثل : التخطيط والرقابة على الإنتاج ، وتخطيط وإدارة الموارد ، والتصنيع بمساندة الحاسب ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية ، وتصميم المنتج ، وغيرها من القرارات المختلفة .

مجال التمويل Finance :

ترتبط قرارات التمويل بكل ما يتعلق بأموال المنشأة ، ووضع الخطط التي تعمل على تأمين الأموال المطلوبة واستثمارها في العمليات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات وبيعها للمستهلكين ، ووضع سياسات التدفق النقدي المتعلقة بتوزيع الأرباح المحققة وإعادة استثمارها ، وتحديد حجم رأس المال العامل والثابت ، ودراسة المركز المالي للمنشأة ، ووضع السياسات المالية والرقابة على الأداء المالي . ويستطيع مدير التمويل أن يستفيد من استخدام نظم مساندة القرارات التمويلية (FDSS) ، عند اتخاذ مجموعة من القرارات المالية مثل : تحليل المحافظ الاستثمارية ، تقديم الاعتماد ، منح القروض ، تحليل الميزانية ، الرقابة على التكاليف ، الرقابة على اتجاهات الأرباح وغيرها من القرارات المالية .

مجال التسويق Marketing :

يتضمن هذا المجال اتخاذ العديد من القرارات في مجال التسويق كالقرارات الخاصة بأبحاث السوق ، والحصة السوقية ، وتحديد أسعار البيع ، وتحديد القطاع السوقي المستهدف داخلياً وخارجياً ، وتحديد المزيج التسويقي ، واختيار منافذ التوزيع ، ووسائل النقل ، واختيار أساليب الترويج ، وسياسات البيع والقرارات المتعلقة بالرقابة على الأداء التسويقي . وتعتبر نظم مساندة القرارات من الأدوات الهامة والمساعدة في اتخاذ معظم هذه القرارات التسويقية كالقرارات المتعلقة بتحليل السوق ، وتحليل المنتج ، والتنبؤ بالمبيعات ، وتحليل بدائل إستراتيجيات التسويق^(٤٦) ، (٤٧) وغيرها من التطبيقات . وتسمى هذه النظم نظم دعم قرارات التسويق .^(٤٨)

مجال القوى العاملة Human Resource Management :

تعتبر القرارات المتعلقة بالقوى العاملة من القرارات الهامة في المشروعات الاقتصادية حيث يتوقف نجاح المنشأة على فاعلية العنصر البشري في أدائه المكلف به . ويمكن استخدام نظم مساندة قرارات القوى العاملة (Personnel DSS (PDSS في اتخاذ العديد من القرارات ، مثل : قرارات اختيار الأفراد ، مراجعة مهارات الأفراد وتحليل هيكل القوى العاملة ، تحليل تقويم الأداء ، تخصيص الأفراد ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقويم العمل ، وغيرها من القرارات .

كفاءة وفاعلية القرار الإداري :

لقد اقترحت بعض الدراسات عدة متغيرات يحتمل أن تستخدم لتقييم تأثير استخدام نظم مساندة القرارات على أداء عملية صنع القرار . وقد صنفت هذه المتغيرات في فئتين لهذا القياس أو التأثير وهي الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency^(٤٩) .

كما أن العديد من الدراسات في مجال تطوير واستخدام نظم مساندة القرارات قد قامت على الافتراض القائل بأن استخدام نظم مساندة القرارات سوف يؤدي إلى زيادة فاعلية قرارات أفضل ، والفاعلية هي المخرجات النهائية لهذه القرارات ، بمعنى القدرة على حل المشكلة بنجاح . وبالتالي يمكن النظر إلى مقياس الفاعلية بأنه الدرجة التي تزداد بها القدرة على حل المشكلات عند استخدام نظم مساندة القرارات^(٥٠) .

وفي الحقيقة فقد تعددت وجهات النظر والتعاريف والتوضيحات لهذه المصطلحين ، حيث أشارت بعض التقارير إلى أن الفاعلية هي القدرة على تحقيق الأهداف فهي مرتبطة مع النتائج ومخرجات النظام ، بينما تعتبر الكفاءة مقياساً لمدى استخدام المدخلات (الموارد) لتحقيق النتائج^(٥١) ، ^(٥٢) ، ومثال ذلك (ما هو المبلغ المستخدم لتحقيق مستوى معين من المبيعات ؟) . وقد أعطى Peter Drucker^(٥٣) تعبيرين فاصلين للفاعلية والكفاءة ، حيث قال إن الفاعلية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاءة هي عمل الشيء صحيحاً ، وقد ناقش Keen & Scott Motron موضوع الفاعلية والكفاءة ، حيث ربطا الكفاءة بعناصر التكاليف وإمكانية تخفيضها ، أي أرخص طريقة ممكن استخدامها واتباعها لإنجاز مهمة ما ، أو لصناعة منتج ، أو السفر إلى مكان معين ، بينما ربطا الفاعلية بمناسبة القرار ومدى الاستفادة من اتخاذه . كذلك أكد Bdigoli^(٥٤) أن متخذ القرار لا يمكن أن يحقق الفاعلية بدون تحقيق الكفاءة ، حيث لا يمكن أن ينجح في تنفيذ قرار جيد إذا كانت تكلفته عالية ، وبالتالي سيتم التضحية بالكفاءة من أجل تحقيق الفاعلية ، أي التفاضل عن التكلفة العالية لتنفيذ قرار جيد .

الدراسات السابقة لتحديد الإطار العام لنظم مساندة القرارات A Framework for DSS
لقد ظهر مفهوم نظم دعم القرارات عندما قدم نظام المشاركة الزمنية فرصاً جديدة لاستخدام الحاسب . وكانت أول مساهمة لوضع إطار عام لنظم مساندة القرارات قد

تم تقديمها من قبل Gorry & Morton التي كان لها تأثير كبير من ناحيتين ^(٤٦) ، الناحية الأولى : أنه تم تقديم المفهوم الأول لاصطلاح نظم مساندة القرارات الذي كان له دور كبير في زيادة الأبحاث والتطبيقات المستقبلية في هذا المجال ، والناحية الثانية : أن أهمية هذه المساهمة لم تنشأ فقط من قيمة الإطار بتركيز انتباه المهتمين ، والتأكيد على الموارد المطلوبة لإقامة النظم المبنية على الحاسب الآلى التي تدعم متخذى القرارات ، وقد بقى هذا النموذج لمدة أكثر من عقدين هو النموذج المسيطر في مجال نظم مساندة القرارات .

وقد شمل هذا النموذج بعدين أساسيين : البعد الأول يستند إلى مفهوم القرارات المرتبة وغير المرتبة التي قدمها سايمون ، والبعد الثاني يستند إلى تمييز النظم في ثلاثة مستويات تبعاً لنشاط المستويات الإدارية التي قدمها أنثوني وهي مستويات : الرقابة التشغيلية ، والرقابة الإدارية ، والتخطيط الإستراتيجى . وقد أشار Gorry & Morton إلى أن هذه المستويات المختلفة لاتخاذ القرارات تتطلب أنواعاً مختلفة من المعلومات . وقد كان لهذا النموذج ببعديه : الأفقى والرأسى دور كبير في استمرار الأبحاث في مجال نظم مساندة القرارات .

وقد عمل كل من Hackathorn and Keen ^(٤٧) على إضافة بعد للإطار السابق وهو البعد المتعلق بالعلاقات المتداخلة بين الأعمال Task Interdependency في المنشآت ، حيث اقترحاً تقسيم دعم القرارات في ثلاثة مكونات متميزة لكنها مترابطة وهي : دعم الأفراد الذين يتخذون قرارات بصورة شبه مستقلة ، ودعم المجموعات التي تتضمن سلسلة متتابعة من العمليات ، ومتخذى القرارات .

كما قدم كل من Donovan & Madnick ^(٤٨) إطاراً لنظم دعم مساندة القرار يستند إلى مفهوم المستوى الإدارى للقرار ، وأشارا إلى وجود نوعين من نظم مساندة القرارات هما : نظم مساندة قرارات المنشأة Institutional DSS ألتى تتعامل مع القرارات ذات الطبيعة المتكررة مثل النظم التي تدعم القرارات الخاصة بإدارة محفظة الأعمال وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة التشغيلية ، ومستويات الرقابة الإدارية ، والنوع الثانى يمثل نظم مساندة القرارات الخاصة Ad Hoc DSS التي تتعامل مع مشكلات محددة غير متكررة أو غير متوقعة ، مثل : النظم التي تدعم اتخاذ القرارات

المتعلقة بإنتاج منتج جديد أو قرارات الاندماج والشراء ، وتميل لأن تقوم بها مستويات الإدارة الإستراتيجية ومستويات الرقابة الإدارية .

أما Lerch and Mantei ^(٥٩) فقد قدما إطاراً لنظم مساندة القرارات يرتبط ببيعين أساسيين معتمدين في تحديد هذين البعدين على نوع الدعم المطلوب عند اتخاذ القرارات وليس على نوع نظم مساندة القرارات . حيث تضمن البعد الأول مراحل عملية اتخاذ القرار ، وهي مرحلة الذكاء والتصميم والاختيار التي قدمها سايمون ^(٦٠) ، كما تضمن البعد الثاني درجة هيكلية القرار وحدداها في : القرار المرتب في حالة التأكد ، والقرار المرتب في حالة المخاطرة ، والقرار المرتب في حالة عدم التأكد ، والقرار غير المرتب .

وحيث إن هذين البعدين يمكن أن يحددا الأدوات المبنية على الحاسب التي يمكن أن تستخدم لتلائم احتياجات عملية اتخاذ القرارات ، لذلك فهما يعملان على إيجاد نوع من التلائم بين الأنشطة المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وبين أدوات الدعم المطلوبة للقيام بهذه العملية .

كذلك قدم Ariav & Ginzberg ^(٦١) إطاراً عاماً متكاملًا لنظم دعم القرارات يعتمد على تطبيق مفهوم مدخل النظم العام الذي قدمه Churchman في تحليل DSS ، حيث حددا خصائص نظم مساندة القرارات بالبيئة الخاصة به ، بالدور أو الوظيفة التي يقوم بها ، بالمكونات التي يتألف منها ، وترتيب هذه المكونات ، والموارد التي يتطلبها .

أما Turban ^(٦٢) فقد قدم إطاراً عاماً لنظم مساندة القرارات اعتمد فيه على الإطار العام الأساسي الذي قدمه Gorry & Morton وأضاف إليه بعداً ثالثاً هو نوع الدعم المطلوب تبعاً لهيكل القرار ، وتبعاً للمستوى الإداري للقرار . كما يظهر في الشكل رقم (٢) .

الشكل رقم (٢)

أنواع القرارات تبعاً للمستويات الإدارية ودرجة هيكل القرار نوع الدعم المطلوب

نوع الدعم المطلوب	التخطيط الإستراتيجي	الرقابة الإدارية	الرقابة التشغيلية	أنواع الأنشطة الإدارية أنواع القرارات
MIS بالإضافة إلى نماذج بحوث العمليات . ونظم تشغيل البيانات	نظام التوزيع ، القرارات الاستشارية	تحليل الميزانية ، التنفيذ قصير الأجل	السندات المحاسبية	مرتبة/مبرمجة
DSS	بناء مصنع ، تطوير منتج جديد	جدولة المشروع ، تقارير الميزانية	جدولة الإنتاج ، مراقبة المخزون	شبه مرتبة/شبه مبرمجة
DSS ، ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية	المسؤولية الاجتماعية ، تخطيط البحوث والتطوير R&D	توظيف مدير الشركة	شراء نظم برامج ، الموافقة على قرض	غير مرتبة/غير مبرمجة
	EIS, ES بالإضافة إلى شبكات الاتصالات العصبية	علم الإدارة MS بالإضافة إلى DSS, ES, EIS	MIS بالإضافة إلى علم الإدارة MS	نوع الدعم المطلوب

وكما نرى فإن الإطار العام لمفهوم نظم مساندة القرارات قد حظى باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، مع الإشارة إلى أن الدراسات السابقة التي قدمت في هذه الدراسة قد تضمنت مراجعة لبعض الأبحاث التي تعلقت بالإطار العام DSS وليس جميعها ، مع العلم أن معظم هذه الدراسات قد ساهمت في تقديم الإرشادات حول إنشاء وتصميم نظم مساندة القرارات .

الدراسات السابقة لتطبيقات DSS فى المجالات الوظيفية فى المنشأة :

أجريت عدة دراسات تبحث فى مجال استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات التنفيذية أو الوظيفية المختلفة فى المنشآت الصناعية ، وتوصل بعضها إلى أن DSS هى نظم فعالة يمكن الاستفادة من تطبيقاتها فى بعض الجوانب الخاصة بالعمليات الإنتاجية ^(٨٣) ، ^(٨٤) ، ^(٨٥) ، وهذه الجوانب هى كالتالى :

١ - تخطيط ومراقبة الإنتاج .

٢ - اختيار البائعين .

٣ - تخطيط احتياجات تسهيلات الإنتاج .

٤ - تصميم تسهيلات الإنتاج .

٥ - تخطيط احتياجات الموارد .

٦ - تخطيط مستوى الإنتاج .

٧ - تحديد مزيج المنتج .

٨ - تحديد موقع المصنع .

٩ - الأثر المالى للمنتج .

كما أوضحت الدراسة التى قام بها Attaran & Bidgoli ^(٦٦) أن مديرى الإنتاج المستخدمين لنظم مساندة القرارات يستطيعون الحصول على مرونة عالية فى اتخاذ القرار ، كذلك يمكنهم تقليل وقت العملية الإنتاجية وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات الخاصة بطلب السوق ورفع مستوى التحكم والدقة فى العملية الإنتاجية .

أما فى مجال التمويل فقد بينت دراسة Lee & Eom ^(٦٧) ، وبعض الدراسات الأخرى ^(٦٨) ، ^(٦٩) المتعلقة بتطبيقات DSS ، أنه يمكن استخدام هذه النظم فى أكثر من مجالات التمويل مثل :

١ - إدارة الاستثمار .

٢ - إدارة السيولة .

٢ - إدارة المحافظ الاستثمارية .

٤ - قرارات الإقراض .

٥ - التخطيط والرقابة المالية .

كما أشارت دراسة الخولي (٧٠) إلى :

- وجود علاقة وثيقة بين إمكانية برمجة قرارات المراجعة ومستوى الخبرة اللازم لاتخاذها . فكلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال أصبح التقدير الشخصي للمراجع أكثر أهمية لأداء هذه الأعمال .

- كلما انخفضت إمكانية برمجة الأعمال ، أى القرارات ، ازدادت الحاجة إلى نظم مساندة القرارات .

- توجد حاجة ماسة إلى تبويب عام لأعمال المراجعة حسب إمكانية برمجتها ، وذلك لتحديد مجالات تطبيق نظم مساندة القرارات فى المراجعة .

كما أجريت بعض الدراسات لمعرفة المجالات التى يتم فيها تطبيق مساندة القرارات فى مجال التسويق (٧١) ، (٧٢) ، بالإضافة إلى دراسة Lee & Eom (٧٣) التى عملت على إجراء مسح لجميع التطبيقات الموجودة فى إدارة التسويق التى تعتمد على استخدام نظم مساندة القرارات ، ووجدت أن هذه التطبيقات تتمثل فى التالى :

١ - توزيع ميزانية الإعلان .

٢ - البحث فى مدى توافر فرص المبيعات للسلع الجديدة .

٣ - قنوات التسويق .

٤ - مزيج التسويق .

٥ - تقويم إنتاجية وبحوث التسويق .

٦ - التخطيط للوسائل الإعلامية .

٧ - التسعير .

٨ - تخطيط المبيعات .

٩ - تخطيط التوزيع .

٧٦ الإدارة العامة

أما بالنسبة لتطبيقات القوى العاملة فقد بينت بعض المقالات والدراسات (٧٤) ، (٧٥) ، (٧٦) أنه يمكن الاستفادة من نظم مساندة القرارات فى الآتى :

١ - جدولة فترات القوى العاملة .

٢ - تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .

٣ - اختيار وتقويم الأفراد .

٤ - تحديد المستوى الأمثل للتوظيف والتدريب .

من العرض السابق يمكن أن نرى أن الكثير من نظم مساندة القرارات يتم إنشاؤها لتدعم المجالات الوظيفية المختلفة فى المنشأة وتكون عوناً للإدارى فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء فى مجالات التصنيع والتمويل والتسويق والأفراد .

وقد قدم غراب (٧٧) دراسة تبحث فى العلاقة الموجودة بين خبرة مديرى الإدارة العليا ، وطريقتهم فى تحليل البيانات وأسلوب قيادتهم ومدى استخدام كل منهم لنظم مساندة القرارات فى مستوى الإدارة الإستراتيجية . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - وجود اختلاف واضح فى الخبرة وطريقة التحليل وأسلوب القيادة التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات عن تلك التى يتصف بها المديرون الإستراتيجيون الذين لا يأخذون بتلك النظم .

٢ - وجود تأثير معنوى لأخذ المدير الإستراتيجى بالطرق الكمية أو طريقة التقدير الذاتى فى تحليل البيانات فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذها للقرارات الإستراتيجية .

٣ - وجود تأثير لأربعة أبعاد فى القيادة فى التفرقة بين مجموعتى المديرين الذين يأخذون بنظم مساندة القرارات والذين لا يأخذون بها فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهى : الامتثال للقواعد ، والاجتماعية ، والإصرار على تحقيق الغايات ، وأسلوب التفكير .

٤ - يوجد تأثير معنوى لطول الخبرة الإدارية للمدير الإستراتيجى فى تقرير مدى أخذ المدير بنظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

٥ - إن الاهتمام بتوفير الجهد فى العمل لا يمثل عاملاً حاسماً فى تقرير استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، لكن تركيز المدير على تحقيق القرار المتخذ يمثل العامل الحاسم فى استخدام هذه النظم .

دراسات فاعلية نظم مساندة القرارات :

لقد أجريت العديد من الدراسات الميدانية والمعملية لمعرفة أثر استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات المتخذة ، ويشير الجدول التالى إلى ملخص بعض هذه الدراسات المعملية ^(٧٨) ، استناداً إلى طبيعة الدعم الذى يقدمه نظام مساندة القرارات ، نوع القرار ، مقياس الأداء ، طول فترة التجربة ، نوع القرار (جماعى أم فردى) ، والعلاقة بين استخدام DSS والأداء .

ونرى أن معظم الدراسات قد اهتمت بمدى جودة القرارات التى تتخذها الإدارة ودرجة دقتها والثقة بها ، والفترة اللازمة لاتخاذها وأثرها على الأداء الاقتصادى للمنشآت ، أخذاً بعين الاعتبار مقياس الأرباح والتكاليف المعبر عنها بمقاييس كمية . كما اهتم معظمها بالقرارات الفردية التى تتناول القرارات شبه المرتبة . وقد توصل بعضها إلى التأكيد على وجود أثر معنوى على فاعلية القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، بينما أكدت نتائج الدراسات الأخرى على عدم وجود هذا الأثر المعنوى .

الجدول (١) عرض موجز لدراسات فاعلية القرار المتخذ باستخدام DSS

الدراسات	يقيمها DSS التي	نوع القرارات	مقاييس الأداء	مدى الفعالية	القرار جماعي أم فردي	المخاطرة التي تم إيجهاها بين استخدام DSS وفعالية القرار
Chakravarti et al. 1979 ^(٧٨)	نموذج ADRUDG لنمذجة انتقال الإخصب	القرارات المتعلقة بتقلات الإخصب	الأرباح وقيودات مبيعات مزارع الإخصب	من ١٧٨-١٧٩ قراراً على مدار خمسة أسابيع	فردي	لم يحقق المستخدمون نظاماً رابحاً متزايداً ، ولا توجد ملاحظة مدعومة بين استخدام DSS والقرار على التطبيق بمساحات نموذجات الإخصب
Bombardier & Deter 1982 ^(٧٩)	نموذج المحاسبة	قرارات الإنتاج والجدولة لتتبع واحد	الأرباح والزيادات الخدم	١٠ قرارات إيجهاها في ١٠ أيام	فردي	المظهر مستخدم DSS زياداً في الأرباح كما أن مبيعات القيمة ذات القرارات التحليلية المتخذة استجابت لمطالب العمل لاختلاف القرار
McIntyre 1982 ^(٨٠)	نموذج DSS بنموذج CALLPAN	مكائن وفعالية قرارات تخصيص ميزانية الترويج	الأرباح ، سعر التكلفة ، المردود ، سعر البيع ، الأرباح المضافة ، سعر القسري للقرار	ثلاثة قرارات لمدة غير محددة	فردي	حقق مستخدمو DSS أرباحاً أعلى من غيرهم ، وزياداً في مبيعات الأرباح المضافة ، وتحسين المردود في تحسين الأرباح
Eckel 1983 ^(٨١)	القرارات بالمزونه	قرارات الإنتاج والمخزون	الأرباح ، عدد البائعين ، وكفاءة المبيعات	سنة قرارات ، قرار واحد كل أسبوع	فردي	حقق مستخدمو DSS زياداً في الأرباح وقيمة أكبر في المردود على المبيعات بينما لم يظهر أثر مدعوم في عدد البائعين الذين تمت مبيعاتهم
Sharda et al. 1988 ^(٨٢)	القرار لنمذجة محددة JFPS نظام دعم	القرارات الخاصة بمنتجات متعددة ، التعامل في الأوقات المالية ، توسيع المصنع	الأرباح ، فائدة تغير الأرباح ، وقت التكاليف ، عدد البائعين ، عدد القرار ، عدد البائعين التي تمت مبيعاتها	شادية قرارات ، قرار واحد كل أسبوع في جلسة واحدة	جماعي	حقق مستخدمو النظام وزياداً في الأرباح وتقلصاً في تكاليفها ، ولم يزد أثر مدعوم في عدد البائعين أو درجة الثقة في القرار
Sainfort et al 1990 ^(٨٣)	نظام Resolve معم القرارات مع فائدة يدرس أحدث الصراعات	فاعلية الترويج من التفتية على القرارات الخاصة بعمل الصراعات	نوعية البائعين التي يتم تحقيقها ، القدرة على تحسين المحاسبة ، ودرجة الإجابة في التعرف على المشكلة	جلسة واحدة لاربعين يوم ٤-٦ أيام	جماعي	لا توجد آثار مدعومة لقرار الترويج من الثقة على نوعية البائعين التي يتم تحقيقها ، وتوجد آثار إيجابية في تحسين المحاسبة وتقليل استراتيجيات العمل ، كما أن الثقة بقراراتها قد ساهمت في تقليص نسبة الإجابة على التعرف على المشكلة
عرب وحمادي ١٩٩٥ ^(٨٤)	نموذج القدرة التنافسية	القرارات التنافسية والبائعين الخاصة بالتسويق والمالي	مكائن وفعالية DSS على الأداء الكلي ، قرار فاعلية القرار ، عدد قرار ، نسبة الثقة في القرار	لم تحدد	فردي	توجد آثار مدعومة عند استخدام DSS على مكائن وفعالية الأداء التنافسي والأداء الكلي والتسويق والمالي ، وكذلك في القدرة الزمنية اللازمة لاختلاف القرار ، ولا توجد آثار مدعومة في عدد البائعين أو درجة الثقة في القرار

المجدول (٢) عرض موجز لدراسات كفاءة القرار المتخذ باستخدام DSS

الخلاصة التي تم إيجازها بين استخدام DSS ونالجة القرار	القرار جماعي أم فردي	طول فترة التجربة	مقاييس الأداء	نوع القرارات	طبيعة الدعم التي يقدمها DSS	الدراسات
لا توجد زيادة متوقعة في نوعية القرار .	جماعي	جلسة مدّة كل منها ٤٠ دقيقة لمدة يومين	نوعية القرارات حسب تقدير ثلاثة من المكيّن	قرارات العلاقات الإنسانية	التصديق في الامارات	Joyner & Tun stall 1970 (٨٦)
مستخدمو نظم مساندة القرارات قد حققوا تكاليف أقلّ لكنهم احتاجوا لوقت أطول في اتخاذ القرار .	فردي	محنة ٤ قرارات يمثل كل منها فترة (١٠) دقيقة لمدة ساعتين أو ثلاث	الذكاء ، الوقت للأوامر ، اختلال القرار	قرارات المكنة وإنتاج للتعقيد واحد	التنبؤ واتخاذ	Benbasat & Schroeder 1977 (٨٧)
لا توجد آثار متوقعة في تحسين نوعية القرارات .	فردي	قرار واحد باستخدام DSS لحلول أفضل	نوعية القرارات كما تم تقييمها من قبل (١٢) محكمين	التعقيد الإستراتيجي	SICIS نظام معلومات إداري يتضمن بيانات الماكسين	King & Rodriguez 1978 (٨٨)
حقن مستخدمو DSS زيادة في التصورات المتعلقة بالسياسات المتعلقة .	فردي	جلسة واحدة	التغير في السياسات المتعلقة	قرارات تعقيد حداثي البنية	TRADBS دعم تعقيد في البنية	Dickmeyer 1983 (٨٩)
لا يوجد أثر متوقع في نوعية القرار أو درجة التلق به .	فردي	جلسة واحدة باستخدام DSS و جلسة واحدة بدون DSS	نوعية القرار التي تم تحديدها من قبل المحكمين ، ودرجة التلق في القرار	قرارات مختلفة بملات الإستراتيجية	Decision AID نظام دعم القرار تم تطويره من قبل الباحث	Aldag & Power 1986 (٩٠)
خلق مستخدمو النظام تصميماً نسبياً في نوعية القرار ، مع تأثير سلبي في التلق في القرار وتأثير إيجابي في عدد البديلات .	فردي	قرار واحد ، و مدة الجلسة غير معروفة	نوعية خطة البنية كما تم تقييمها من قبل المحكمين ، ودرجة التلق في الخطة ، وعدد البديلات	قرارات التعقيد المبني لمستقبل	نظام دعم تلقائي لكشاف العمل يستخدم التلق والاعم	Cos-Puili & Huber 1986 (٩١)

دراسات كفاءة نظم مساندة القرارات :

تناولت العديد من الدراسات أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة ، ويلخص الجلول رقم (٢) تلك الدراسات بالاستناد إلى نفس الخصائص التي عرضها فى الجلول رقم (١) .

ونجد أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على القرارات الفردية شبة المرتبة ، وقد توصل بعضها إلى التأكيد بعدم وجود أثر معنوى على كفاءة القرارات التي تم اتخاذها باستخدام هذه النظم ، مستخدمين فى ذلك مقياس الحكم الشخصى ، بينما أشار بعضها إلى وجود أثر معنوى لاستخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة القرارات المتخذة .

فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

- ١ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار الإدارى المرتب وغير المرتب مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .
- ٢ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى ، والتكتيكى ، والتشغيلى ، وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات .
- ٣ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرارات الإدارية الوظيفية (التصنيع والتمويل والتسويق والقوى العاملة) وبين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات الإدارية .
- ٤ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين كفاءة تلك القرارات .
- ٥ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم مساندة القرارات فى اتخاذ القرارات الإدارية وبين فاعلية تلك القرارات .

منهج البحث :

تحاول هذه الدراسة التركيز على بحث مدى استخدام المنشآت الصناعية السعودية لنظم مساندة القرارات فى صنع واتخاذ أنواع محددة من القرارات الإدارية وذلك فى محاولة لتقديم وصف مقترح لمدى اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات باختلاف هذه القرارات والمعبر عنها فى النموذج التالى :

درجة استخدام نظم مساندة القرارات = دالة (هيكل القرار الإدارى ، المستوى الإدارى للقرار ، ونوع القرار الوظيفى) . .

كذلك تحاول هذه الدراسة التعبير عن مدى العلاقة الموجودة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإدارى وكفافته وفق التالى :

كفاءة القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

فاعلية القرار = دالة (درجة استخدام نظم مساندة القرارات) .

أولاً - متغيرات البحث :

لتحديد مدى ممارسة نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية فقد تم استخدام مفهوم نظم دعم القرارات الذى قدمه Bidgoli^(٩٢) والذى بين فيه أن DSS هو نظام يساعد صانعى القرار فى أى مستوى وبالتالى فى أى وظيفة من وظائف المنشأة الصناعية .

كما تم هذه الدراسة اعتماد الإطار العام لنظم مساندة القرارات الإدارية الذى قدمه Gorry & Scott Motyton ، والذى يعد من أقدم الأطر أهمية وأكثرها سيطرة فى مجال نظم مساندة القرارات لمدة تزيد عن العقدين من الزمن . وبذلك فإن المتغيرات التى تم استخدامها فى هذه الدراسة هى تلك المتغيرات المرتبطة بهذا الإطار والتى تعتمد على تصنيف سايمون لها^(٩٣) فى قرارات مرتبة وغير مرتبة ، وتصنيف Anthony & Morton^(٩٤) فى ثلاثة أنواع تبعاً للمستوى الإدارى وهى : القرارات التشغيلية التى توجد فى مستوى الرقابة التشغيلية ، والقرارات التكتيكية التى توجد فى مستوى الرقابة الإدارية ، والقرارات الإستراتيجية التى توجد فى مستوى التخطيط الإستراتيجى ، كما تم إضافة

القرارات الوظيفية أو التنفيذية التي قدمها Bidgoli^(٩٥) واقتصرت على القرارات الوظيفية الأساسية في المنشآت الصناعية وهي قرارات · وظيفة التصنيع · والتمويل · والتسويق ، والقوى العاملة .

كذلك بالنسبة لتحديد مفهوم الفاعلية والكفاءة فقد تم اعتماد التعريف الذي قدمه Keen & Scott Morton^(٩٦) والتعريف الذي قدمه Bidgoli^(٩٧) .

ثانياً - قائمة الاستقصاء :

تضمنت قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها لأغراض هذا البحث خمسة أقسام رئيسية احتوت على أسئلة الدراسة التي صممت على أساس النوع المطلق المحدد الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتنميط الإجابات لتحليلها .

القسم الأول : يحتوى على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى تقديم بعض البيانات النوعية عن المنشأة وأفراد العينة المستجيبة للاستبانة .

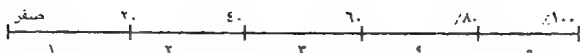
القسم الثانى : يركز على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى المبنية على الحاسب فى منشآت العينة .

القسم الثالث : يغطى العلاقة بين مستوى استخدام نظم مساندة القرارات والمستوى الإدارى للقرار ، كذلك النسبة المئوية من القرارات التي يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فى المنشأة .

القسم الرابع : يبحث فى مستويات استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات الوظيفية المتعددة فى المنشأة .

القسم الخامس : يضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بتحديد درجة فاعلية القرار وكفائه عندما يتم اتخاذه باستخدام نظم مساندة القرارات بدلاً من الطريقة التقليدية .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى بالنسبة للأسئلة الموجودة فى القسم الثانى وحتى الرابع بعد أن تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بشكل دقيق وذلك وفق التالى :



كما استخدم مقياس ثلاثي القيم بالنسبة للقسم الخامس من استمارة الاستقصاء .

ثالثاً - عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية السعودية الموجودة في مدينة الرياض بسبب أهمية هذا القطاع حيث يحقق نمواً سنوياً بمعدل (١١.٢٪) ^(١٨) . كما أن نسبة تمركز المنشآت الصناعية في مدينة الرياض تعادل (٣٤.٢٪) من إجمالي عدد المنشآت في المملكة ^(١٩) .

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء على جميع المنشآت العاملة باستثناء المغلقة أو المتوقفة عن الإنتاج التي تمثل ما يقارب (١٠٪) من مجتمع البحث الإجمالي أي في حدود (٦١) منشأة ، وبهذا بلغ حجم مجتمع الدراسة (٥٥١) منشأة ، وتم التعاون مع طلاب المستوى السابع في قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية ، في توزيع قائمة الاستقصاء وذلك بعد مراجعتها معهم وشرح جميع عناصرها ، وذلك في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤١٧/١٤١٨ هـ .

وقد بلغت نسبة الردود (٨٣٪) تقريباً أي في حدود (٤٧٢) قائمة استقصاء ، تم استبعاد (١٤٩) قائمة منها وذلك بسبب عدم وجود الحاسب الآلي لدى بعض المنشآت ، أو بسبب عدم استخدامها لنظم مساندة القرارات عند اتخاذ قراراتها ، أو لنقص المعلومات الواردة في بعض قوائم الاستقصاء ، وقد أصبح عدد القوائم التي تم استخدامها في التحليل (٢٢٣) قائمة استقصاء . ويبين الجدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة البحث مرتبة تبعاً لنوع الصناعة ودرجة تمثيلها لمجتمع البحث في الصناعة الواحدة .

جدول (٣) : توزيع مفردات العينة تبعاً لنوع الصناعة

الرقم	نوع الصناعة	عدد المصانع	مفردات العينة	نسبة تمثيل العينة من مجتمع البحث %
١	المنتجات الغذائية والمربطات .	٧٢	٤٦	٦٣,٩
٢	المنسوجات والمنتجات الجلدية .	٢٦	١٣	٥٠
٣	الأثاث الخشبي والمعدنى .	٤٩	٢٧	٥٥
٤	منتجات البلاستيك .	٤٥	٢٥	٥٥
٥	منتجات الورق والطباعة .	٥٩	١٨	٣٠
٦	صناعات كيميائية مختلفة .	٥٢	٢٦	٥٠
٧	منتجات مواد البناء .	٩٢	٥١	٥٥
٨	منتجات الألمنيوم .	٣٧	٢٤	٦٤,٩
٩	الأجهزة والمعدات الكهربائية .	٥٤	صفر	صفر
١٠	صناعات معدنية مختلفة .	١٢٧	٥٨	٤٥,٧
	المجموع	٦١٣	٢٨٨	

يبين الجدول السابق أن عينة الدراسة تمثل جميع قطاعات الصناعة التى تعمل فى مدينة الرياض باستثناء قطاع الأجهزة والمعدات الكهربائية . وقد تجاوز تمثيل مفردات العينة لمجتمع البحث فى القطاعات الصناعية المختلفة نسبة (٥٠٪) ، فيما عدا قطاع منتجات الورق والطباعة حيث بلغت النسبة (٣٠٪) ، وقطاع الصناعات المعدنية المختلفة الذى كانت نسبته (٤٥,٧٪) .

رابعاً - حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فى الآتى :

أ - حدود مكانية : حيث تم إجراء الدراسة فى مدينة الرياض فى المملكة العربية السعودية .

ب - حدود زمانية : بما أن تقنية الحاسب الآلى التى تعتمد عليها نظم مساندة القرارات تتطور بشكل مستمر ، لذا فإن نتائج هذه الدراسة محددة بالوقت والزمن الذى أجريت فيه .

ج - حدود موضوعية : اقتصر البحث في هذه الدراسة على المواضيع والمحاور والأهداف التي حاول تحقيقها . وبهذا فقد ابتعد عن نقاط وأسباب تدخل ضمن دائرة نظم مساندة القرارات .

د - إن هذه الدراسة تتحدد بنوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها ومدى دقتها ، وقد يكون هذا العامل أحد قيود هذا البحث ، إلا أنه لن يقلل من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها .

خامساً - تحليل البيانات :

تم تحليل البيانات في مركز الحاسب الآلي بجامعة الملك سعود باستخدام نظام SAS في التحليل الإحصائي ، وذلك باعتماد عدة أنوات في التحليل لاختبار فروض الدراسة ؛ وقد تم عكس ترتيب قيم المقياس المستخدم في السؤال الثاني المتعلق بالقسم الثاني من قائمة الاستقصاء بالنسبة للفقرة (أ) والفقرة (ب) فيه ، فيما عدا خصائص القرار الثاني والثالث في الفقرة (ب) .

١ - تم استخدام النسب المئوية لتوزيع المنشآت الصناعية إما تبعاً لدرجات استخدامها للحاسب الآلي (نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى) في أغراض الاستخدام المختلفة ، أو تبعاً للنسب المئوية للقرارات التي تتخذها باستخدام نظم مساندة القرارات .

٢ - استخدمت الأوساط الحسابية للتعرف على درجة استخدام نظم مساندة القرارات تبعاً لهيكل القرار ونوع القرار والمستوى الإداري للقرار .

٣ - تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية المختلفة ، مثل : اختبار معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة ونوعها بين استخدام نظم مساندة القرارات وبين هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإداري ، وكفاءة القرار وفعاليته . كذلك اختبار تحليل التباين (ANOVA (Analysis of Variance لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لكل من : هيكل القرار ، ونوعه ، ومستواه الإداري ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

أولاً - عرض البيانات النوعية :

استخدمت أسئلة التبرويب الموجودة في الصفحة الأولى من قائمة الاستقصاء في توزيع منشآت العينة تبعاً للفترة التي مضت على تأسيسها ، ونشاطها الصناعي ، ثم تبعاً لعدد العاملين فيها فقط ، وقد تم عرض هذه التوزيعات في الجدول رقم (٤) وحتى الجدول رقم (٦) المبينة فيما يلي .

جدول (٤) : توزيع منشآت العينة تبعاً للفترة الزمنية التي مضت على تأسيسها

النسبة %	العدد	الفترة التي مضت على التأسيس
٢,١	١٠	أقل من ٦ سنوات
١٩,٥	٦٣	٦ - ١٥
٦٠,٣	١٩٥	١٦ - ٢٥
٨,٤	٢٧	أكثر من ٢٥ سنة
٨,٧	٢٨	منشآت لم تحدد التاريخ
١٠٠	٣٢٣	الإجمالي

جدول (٥) : توزيع منشآت العينة تبعاً للنشاط الصناعي

النسبة %	العدد	نوع النشاط الصناعي
١٤,٢	٤٦	منتجات غذائية ومربطات
٤	١٣	منسوجات ومنتجات جلدية
٨,٢	٢٨	الأثاث الخشبي والمعدني
٧,٧	٢٥	منتجات البلاستيك
٥,٦	١٨	منتجات الورق والطباعة
٨,١	٢٦	صناعات كيميائية مختلفة
١٥,٨	٥١	منتجات مواد البناء
٧,٤	٢٤	منتجات الألمنيوم
صفر	صفر	الأجهزة والمعدات الكهربائية
١٨,١	٥٨	صناعات معينية مختلفة
١٠,٨	٣٥	منشآت لم تحدد نوع النشاط
١٠٠	٣٢٣	المجموع

جدول (١) : توزيع منشآت العينة تبعاً لعدد العاملين فيها

عدد العاملين	العدد	النسبة %
٤٠ عاملاً فأقل	٧٠	٢١,٧
٩٠-٤٠	٩٧	٣٠,١
٩١-١٤٠	٤١	١٢,٦
أكثر من ١٤٠	٨٧	٢٦,٩
لم تحدد عدد العاملين	٢٨	٨,٧
المجموع	٣٢٣	١٠٠%

إن النظر إلى الجداول من (٤-٦) يبين أن عمر أكثر المنشآت يتراوح بين (١٦-٢٥) سنة بنسبة (٦٠,٢)٪ ، كما أن أكثر المنشآت تمثيلاً في العينة كانت على التوالي : الصناعات المعنية المختلفة بنسبة (١٨,١)٪ ، ومنتجات مواد البناء بنسبة (١٥,٨)٪ ، ثم المنتجات الغذائية والمربطات بنسبة (١٤,٢)٪ . وكذلك فإن نسبة المنشآت التي بلغ عدد العاملين فيها (٤٠) عاملاً فأقل كانت (٢١,٧)٪ ، وهي تشير إلى نسبة تمثيل المنشآت الصناعية الصغيرة في العينة حسب التعريف المعطى لتلك المنشآت (١٠٠) .

ثانياً - التحليل الإحصائي للنتائج :

١ - لتحديد درجة استخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى في منشآت العينة ، تم تقسيم درجات هذا الاستخدام إلى (٢) فئات وذلك باستخدام مقياس الإجابات الخاص بهذا السؤال والذي يتراوح وفقاً لمقياس ليكرت بين الواحد والخمسة . واعتبرت المنشآت التي حصلت على القيمة (٤) فما فوق أنها منشآت تستخدم نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى بصورة مكثفة ، والمنشآت التي حصلت على القيمة (٣) أنها ذات درجة استخدام متوسطة لهذه النظم ، أما المنشآت الصناعية التي حصلت على القيمة (٢) فما دون فاعتبرت منشآت ذات استخدام ضعيف لنظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى .

ويشير الجدول رقم (٧) إلى توزيع منشآت العينة وفقاً لدرجات استخدامها للنظم المعلوماتية المختلفة . حيث نجد أن استخدام تلك النظم لأغراض معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات آلياً وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات

الإدارية كان استخداماً ضعيفاً بوجه عام في رأى معظم أفراد العينة بنسبة (٦٢,٨)٪ . وقد يكون السبب أن هذا الاستخدام قد أصبح مألوفاً وعادياً لدى العديد من منشآت العينة ، بالإضافة إلى أن نظم المعلومات الإدارية هي نظم تتكامل مع مساندة القرارات من أجل دعم عملية القرار ، وبالتالي فإن جزءاً من تطبيقاتها يوجه نحو هذا التكامل ، ويوجه نحو التطبيقات الأكثر حداثة وتطوراً .

جدول (٧) : توزيع منشآت العينة تبعاً لأغراض استخدام النظم المعلوماتية

الترتيب	SD	\bar{X}	المجموع		استخدام مكثف		استخدام متوسط		استخدام ضعيف		درجة الاستخدام
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٥	٠,٨٢	١,٥٩	١٠٠	٣٢٣	٢١,٧	٧٠	١٥,٥	٥٠	٦٢,٨	٢٠٣	معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات اليا
٤	٠,٧٥	٢,٣٢	١٠٠	٣٢٠	٥١,٢	١٦٤	٣١,٣	١٠٠	١٧,٥	٥٦	المساعدة في اتخاذ القرار
٢	١,٢١	٢,١١	١٠٠	٣١٨	٣٧,٤	١١٩	٢٩,٦	٩٤	٣٢	١٠٥	المساعدة في القرارات التي تتخذ جماعياً
٣	١,٢٨	٢,٩٤	١٠٠	٣١٩	٢٣,٢	١٠٦	٢٥,٤	٨١	٤١,٤	١٣٢	المساعدة في اتخاذ قرارات الإدارة العليا
١	١,١١	٢,٩	١٠٠	٣١٥	٦٤,٨	٢٠٤	٢٢,٩	٧٢	١٢,٤	٢٩	المساعدة في تقييم الخبرة

كما يشير الجدول إلى أن استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة في اتخاذ القرارات قد حصل على أعلى نسبة للاستخدام المكثف (٥١,٣)٪ ، كذلك حقق استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة في القرارات التي تتخذ جماعياً أعلى نسبة أيضاً في الاستخدام المكثف (٣٧,٤)٪ ، حيث يدعم هذا الاستخدام القرارات التي تتخذ من قبل المجموعات أو اللجان عند دراسة الأبعاد المختلفة للقرار وتناسب القرارات التشغيلية والتكتيكية

والإستراتيجية ، يلى ذلك المساعدة فى تقديم الخبرة إذ كان الاستخدام مكثفًا بنسبة عالية تعادل (٨,٦٤٪) ، حيث يدعم هذا الاستخدام اتخاذ القرارات غير المرتبة التى تعتمد على البيانات الكيفية أكثر من اعتمادها على البيانات الكمية .

أما استخدام النظم المعلوماتية للمساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا فقد كانت النسبة الأكبر فى ذلك لدى العديد من المنشآت تقابل الاستخدام الضعيف بنسبة (٤,٤١٪) يليها فى ذلك مباشرة الاستخدام المكثف الذى بلغت نسبة المنشآت الذى تأخذ به (٢,٣٣٪) . وإذا ما نظرنا إلى الأوساط الحسابية المتعلقة بأغراض استخدام النظم المعلوماتية بشكل عام لوجدنا أن الاستخدام الأول لتلك النظم الذى تركز عليه منشآت العينة كان المساعدة فى تقديم الخبرة ، يلى ذلك المساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعياً ، ثم المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا ، يأتى بعدها الترتيب الرابع المساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، ثم يأتى بعدها فى الترتيب الأخير استخدام تلك النظم لمعالجة البيانات والمعلومات آلياً وتقديم التقارير .

وقد يكون هذا مؤشراً إلى أن المنشآت الصناعية السعودية تحقق الاستفادة الملائمة من تقنية الحاسب الآلى الموجودة لديها وتحاول الاستفادة من الاستثمار فيها بالشكل الأنسب والأفضل ، حيث يتعدى استخدام التقنية مجالات التشغيل والمعالجة الآلية المعروفة إلى مجالات تدعم اتخاذ القرارات الإدارية . وقرارات الإدارة العليا سواء على مستوى متخذ القرار الفردى أو على مستوى المجموعة التى تتخذ القرارات ، كذلك الاتجاه نحو نظم الخبراء التى تقدم الدعم المطلوب .

ب - للتأكيد على موضوع هذا البحث وهو درجة استخدام نظم مساندة القرارات فى المجالات المختلفة ، فقد تم عرض الجدول رقم (٨) الذى يشير إلى درجات هذا الاستخدام تبعاً لهيكل القرار ونوعه والمستوى الإدارى للقرار معبراً عنها بالأوساط الحسابية .

جدول (٨) : درجة استخدام نظم مساندة القرارات

تبعاً لهيكل القرار ونوعه ومستواه الإداري

الترتيب	SD	\bar{X}	المتغيرات
			هيكل القرار
١	١,١٤	٣,١٣	قرار مرتب
٢	٠,٧٤	٢,٩٨	قرار غير مرتب
			نوع القرار
١	١,١٧	٢,٧١	قرار إنتاجي
٢	١,٣	٢,٧٣	قرار مالي
٣	١,٢٨	٣,١٨	قرار تسويقي
٤	١,٢٧	٣,٥١	قرار قوى عاملة
			المستوى الإداري للقرار
٣	١,٢	٣,٢٦	قرار إستراتيجي
٢	١,١٦	٣,٤٩	قرار تكتيكي
١	١,١٥	٣,٥٦	قرار تشغيلي

يدل الجدول (٨) على أن استخدام نظم مساندة القرارات كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة بشكل بسيط ، بمعنى أن هذا الاستخدام يميل بشكل أكثر قليلاً نحو القرارات الروتينية والواضحة الأبعاد أكثر من القرارات المعقدة التي قد يتطلب حلها الاعتماد على خبرة الإدارة ونظم الخبرة بصورة أكبر ، أما بالنسبة لنوع القرارات المتخذة فقد أشارت مفردات العينة إلى أن درجات استخدام نظم مساندة القرارات تحتل الأفضلية الأولى بالنسبة للقرارات الإنتاجية حيث يشير وسطها الحسابي إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يميل لأن يكون متوسطاً إلى أعلى من المتوسط (٢,٧١) ، يليها في ذلك القرارات المالية ، ثم القرارات التسويقية ، وأخيراً القرارات الخاصة بالقوى العاملة . ويحتل القرار التشغيلي الأفضلية الأولى لاستخدام نظم مساندة القرارات في منشآت العينة ، يلي ذلك القرار التكتيكي ، ثم القرار الإستراتيجي ، وذلك بفوارق محدودة . ولعل هذه البيانات تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من (Cats-Paril & Huber) حول استخدام نظم مساندة القرارات في الواقع التطبيقي ، حيث وجد أن صانعي القرارات يستخدمون نظم المساندة عند التعامل مع المشاكل المرتبة أو متوسطة الترتيب أكثر من المشاكل غير المرتبة .

ج - لتوضيح النسبة المئوية من القرارات التي يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات فإن الجدول رقم (٩) يشير إلى أن (٥٨) منشأة بنسبة (٢١,٥٪) تستخدم نظم مساندة القرارات لاتخاذ حوالي (٢٤٪) من مجموع قراراتها ، أما نسبة (١٩,٦٪) من منشآت العينة ، فقد بينت أنها تتخذ قراراتها في حدود (٤٩٪) منها بمساعدة نظم مساندة القرارات ، كما أشار (٤١,١٪) من منشآت العينة أنها تعتمد على نظم مساندة القرارات في اتخاذ ما يقارب (٧٤٪) من قراراتها ، وبينت النسبة الأقل وهي (١٧,٨٪) من منشآت العينة أن نسبة اتخاذ قراراتها باستخدام نظم مساندة القرارات قد تصل إلى (١٠٠٪) . وهذا مؤشر إلى مدى اعتماد المنشآت على مساعدة نظم مساندة القرارات في صنع القرارات المختلفة .

جدول (٩) : توزيع المنشآت الصناعية تبعاً للنسبة المئوية

للقرارات التي يتم اتخاذها بمساعدة نظم مساندة القرارات

النسبة %	العدد	النسبة المئوية للقرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات
٢١,٥	٥٨	صفر - ٢٤٪
١٩,٦	٥٣	٢٥٪ - ٤٩٪
٤١,١	١١١	٥٠٪ - ٧٤٪
١٧,٨	٤٨	٧٥٪ - ١٠٠٪
١٠٠٪	٢٧٠	المجموع

د- اختبار فروض الدراسة :

١ - العلاقة بين هيكل القرار المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٠) : مدى العلاقة بين هيكل القرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

هيكل القرار		قرار غير مرتب		قرار مرتب		هيكل القرار
SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	القرار
٠,٤٦٥	١,٨٧	٠,٧٤	٢,٩٨	١,١٤	٣,١٢	
r_p	r	r_p	r	r_p	r	قيمة r
٠,٨٥٣	٠,٠١٠٣	٠,٠٠١٩	٠,١٧٦ *	٠,٠٠٠١	٠,٢٤٥ **	

Significant at .01 **

Significant at .05 *

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (١٠) أن هيكل القرار له علاقة ذات دلالة إحصائية باستخدام نظم مساندة القرارات عند اتخاذها سواء كان قراراً مرتباً أو غير مرتب . إذ تشير قيمة (r) أنه كلما كان القرار مرتباً بصورة أكبر ، ازداد الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذها ، حيث تكون العلاقة موجبة لكنها ضعيفة إلى حد ما ، وينطبق العكس حين يميل القرار لأن يكون غير مرتب بصورة أكبر فيقل الاعتماد على استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذها إذ تكون العلاقة سلبية لكنها ضعيفة أيضاً ، ولعل هذه النتيجة لا تنطبق مع ما قدمته دراسة Bonczek, Hosapple and Whinston التي تشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يتم للتعامل مع القرارات غير المرتبة وتدعمها ، لكنها تتفق مع ما قدمته دراسة Sprague & Carlson التي ترى أن نظم مساندة القرارات يمكن أن تتعامل مع كلا النوعين من المشاكل المرتبة وغير المرتبة ، وبهذا فقد تم رفض الفرض الأول لهذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيكل القرار المرتب وغير المرتب ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، على الرغم من أن هذه العلاقة حين تؤخذ بشكل إجمالي لا تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

٢ - العلاقة بين المستوى الإداري للقرار الإستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١١) : العلاقة بين المستوى الإداري للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

مستوى القرار الإدارى	قرار إستراتيجى		قرار تكتيكى		قرار تشغيلى		مستوى القرار بشكل عام	
	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}	SD	\bar{X}		
	١,٢٠	٣,٢٨	١,١٦	٣,٤٩	١,١٥٨	٣,٥٦	١,٠٦٧	٣,٣٥
	r_p	r	r_p	r	r_p	r	r_p	r
قيمة r	٠,٠٠٠١	٣٨٦ ~ *	٠,٠٠٠١	٠,٤٤١ *	٠,٠٠٠١	٠,٣٩٥ *	٠,٠٠٠١	٠,٤٤٢ *

* Significant at .001

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار الإستراتيجي ، والقرار التكتيكي ، والقرار التشغيلي ، ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث تدل قيمة (r) لكل نوع من أنواع القرارات تبعاً للمستوى الإداري على

وجود علاقة سلبية ليست قوية بين الاعتماد على نظم مساندة القرارات وبين اتخاذ هذه القرارات على المستويات : التشغيلي والتكتيكي والإستراتيجي ، وقد يكون هذا مؤشراً على أن الاعتماد على نظم مساندة القرارات في اتخاذ تلك القرارات يقل كلما ارتفع مستوى القرار الإداري . ويؤكد على هذه النتيجة المتوسطات الحسابية التي تشير إلى ارتفاع درجة استخدام نظم مساندة القرارات كلما انخفض المستوى الإداري للقرار ، وكذلك قيمة (r) الكلية لعلاقة المستوى الإداري للقرار بدرجة استخدام نظم مساندة القرارات . وبهذا فقد تم رفض الفرض الثاني في هذه الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للقرار ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . لكن واقع التطبيق في المنشآت الصناعية يشير إلى أن هذه العلاقة تتجه بشكل معاكس لما هو متعارف عليه في أدبيات نظم مساندة القرارات من كون نظم مساندة القرارات غالباً ما تستخدم لتدعم القرارات شبه المرتبة - وهي تماثل القرارات التكتيكية - والقرارات غير المرتبة ، وهي تماثل القرارات الإستراتيجية أكثر من القرارات المرتبة التي تماثل القرارات التشغيلية .

٣ - العلاقة بين نوع القرار الوظيفي الإنتاجي ، والمالي ، والتسويقي ، وقرارات القوى العاملة ، وبين درجة استخدام نظم مساندة القرارات .

جدول (١٢) : العلاقة بين المستوى الإداري للقرار

ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات

نوع القرار بشكل عام		قرارات القوى العاملة		القرارات التسويقية		القرارات المالية		القرارات الإنتاجية		قيمة r
SD	X̄	SD	X̄	SD	X̄	SD	X̄	SD	X̄	
١,١	٣,٠٤	١,٢٧	٣,٥١	١,٢٨	٣,١٨	١,٢٠٥	٢,٧٣	١,٧١	٢,٧١	قيمة r
r _p	r	r _p	r	r _p	r	r _p	r	r _p	r	
**	٠,٤٢٨	**	٠,٢١١	**	٠,٣٦٢	**	٠,٣٩٤	**	٠,٢٥٤	

Significant at .001 **

Significant at .01 *

إن النظر إلى الجدول رقم (١٢) يبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرارات الوظيفية المختلفة في منشآت العينة سواء كانت قرارات إنتاجية ، أو تمويلية ، أو تسويقية ، أو قرارات تتعلق بشؤون العاملين ، حيث تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة بعض الشيء . وهذا يشير إلى أن نوع القرار الوظيفي الذي يتم اتخاذه من قبل صانعي القرارات في منشآت العينة له أثر إيجابي على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، وهذا يؤكد النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة Eom & Lee في استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذ القرارات الإنتاجية والتمويلية المتعلقة بالقوى العاملة ، كذلك دراسة Goslar & Brown ودراسة De Kluyver & semier التي تؤكد كلاهما استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذ القرارات التسويقية . وبالتالي فقد تم رفض الفرض الثالث لهذه الدراسة حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القرار الإداري ودرجة استخدام نظم مساندة القرارات . ويؤكد هذه النتيجة قيمة (r) الكلية لتلك العلاقة .

وللتأكيد على اختلاف درجة استخدام مساندة القرارات باختلاف هيكل القرار الإداري والمستوى الإداري للقرار ونوع القرار الوظيفي ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة اختلاف هذا الأثر ، حيث يشير الجدول (١٣) إلى وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية بين درجة تأثير هيكل القرار ونوعه ومستواه الإداري على استخدام منشآت العينة لنظم مساندة القرارات . كما تشير قيمة (R^2) إلى نسبة التباين في درجة استخدام نظم مساندة القرارات التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات الخاصة بهيكل القرار ونوعه ومستواه الإداري قد بلغت (٢٢,٦٪) .

جدول (١٣) : اختلاف درجة استخدام نظم مساندة القرارات

باختلاف هيكل القرار ونوعه ومستواه الإداري

مصدر التباين	عدد درجات الحرية	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين للقرار (معدل المربعات)	F_{α}	F_p
ما بين الأعمدة بسبب الخطأ التجريبي	٣١٢	٤١,١٢٨ ١٤٠,٩٨	١٣,٧٠٩ ٠,٤٥١	٣٠,٣٤*	٠,٠٠٠١
الإجمالي	٣١٥	١٨٢,١١			

Significant at .001 *

$R^2 = 0.2258$

٤ - العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار الإداري .

جدول (١٤) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وكفاءة القرار

r_p	r	SD	\bar{X}	كفاءة القرار الإداري
٠.٠٠٠٢	٠.٢١٢ *	٠.٦٣٦	١.٥٢	

Significant at .05 *

يشير الوسط الحسابي في الجدول (١٤) إلى أن كفاءة القرار الإداري تميل لأن تكون أعلى حين استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذ القرارات الإدارية بالمقارنة مع اتخاذها عند اتباع الطريقة التقليدية ، كما يبين الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وبين كفاءة القرار الإداري المتخذ . إذ تشير قيمة (r) إلى وجود علاقة موجبة لكنها ضعيفة نوعاً ما ، وهذا يعني أن المنشآت الصناعية السعودية تركز عند استخدامها لنظم مساندة القرارات على الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات من حيث : السرعة ، والسهولة ، وعنصر التكلفة في صنع القرار ، والوقت المستغرق في اتخاذها ، والقدرة على الاستخدام الجيد لموارد البيانات في المنشأة . وبهذا فقد تم رفض الفرض الرابع لهذه الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المساندة وكفاءة القرارات المتخذة بمساعدة ودعم تلك النظم ، ولعل هذه النتيجة تتفق في بعض الجوانب مع دراسة Benbasat & Schroeder ودراسة Dickmeyer كذلك دراسة Cats - Paril & Toyner & Tunstall ، لكنها تخالف النتائج التي توصلت إليها دراسة Aldag & Power على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة ومتغيراته .

٥ - العلاقة بين استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار الإداري .

جدول (١٥) : العلاقة بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرار

r_p	r	SD	\bar{X}	فاعلية القرار الإداري
٠.١٣٦	٠.٠٨٦	٠.٦٨٢	١.٧٢٦	

يشير الوسط الحسابي في الجدول (١٥) إلى أن فاعلية القرار الإداري تتجه نحو الزيادة عند استخدام نظم مساندة القرارات في اتخاذ القرارات ، لكن هذه الزيادة تكون أقل بالمقارنة مع الوسط الحسابي لكفاءة القرار الإداري . كما يبين الجدول عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات وفاعلية القرارات المتخذة بمساندة تلك النظم . وقد يعود السبب إلى أن اتجاه المنشآت الصناعية السعودية لاستخدام نظم مساندة القرارات يرتبط بالقرارات غير المرتبة بصورة أكبر حيث يكون عنصر الكفاءة هو محور اهتمام تلك القرارات . إذ بينت نتائج الدراسة أن استخدام تلك النظم يقل بالنسبة للقرارات غير المرتبة الأكثر تعقيداً وتغيراً ، وبالتالي لا يظهر أثر هذا الاستخدام على عنصر الفاعلية الذي يكون محور اهتمام القرارات غير المرتبة ، وبالتالي فإن المنشآت تحقق عند استخدامها نظم مساندة القرارات إمكانية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة جيدة أكثر من قدرتها على تحقيق مدى الاستفادة من اتخاذ هذا القرار للوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة . ولعل هذه النتيجة تخالف العديد من أدبيات الإدارة التي تبين أن نظم مساندة القرارات تركز على الفاعلية أكثر من الكفاءة ، كذلك تتعارض مع نتائج دراسة Sainfort et al ودراسة Benbasat & Dexter ودراسة McIntyer ودراسة Sharda et al كذلك دراسة غراب وحجازي ، لكنها تتفق مع توصلت إليه دراسة Chakravarti et al على الرغم من اختلاف نموذج الدراسة والمتغيرات موضع الدراسة .

وبهذا تم قبول الفرض الخامس لهذه الدراسة وذلك لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام نظم مساندة القرارات في منشآت العينة وفاعلية القرارات التي تقوم باتخاذها بدعم هذه النظم .

عرض نتائج الدراسة :

أولاً - من خلال مراجعة نتائج هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلي :

١ - تبين النتائج أن منشآت العينة كانت تميل لاستخدام النظم المعلوماتية المختلفة بشكل مكثف لأغراض تراوحت بين (٨٠، ٦٤٪) للمساعدة في تقديم الخبرة للإدارة ونسبة (٣٠، ٥١٪) لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات ، ثم نسبة (٤٠، ٣٧٪)

ونسبة (٢, ٣٣٪) للمساعدة فى القرارات التى تتخذ جماعياً ثم المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا على التوالى . أما بالنسبة لفرض معالجة وتشغيل البيانات فقد كان الاستخدام ضعيفاً بنسبة (٨, ٦٢٪) ، كذلك المساعدة فى اتخاذ قرارات الإدارة العليا بنسبة (٤, ٤١٪) . ولعل هذا يعطى مؤشراً بأن مفهوم استخدام النظم المعلوماتية فى تلك المنشآت يرتبط بالتطبيقات الأكثر حداثة وتقدماً ، خاصة بالنسبة للقرارات غير المرتبة التى تتطلب دعم نظم الخبرة والقرارات التى تتخذ بصورة جماعية ، وأن الأهداف النهائية لاستخدام تلك النظم تتعدى التطبيقات الخاصة بمعالجة البيانات وتشغيلها آلياً .

٢ - تراوحت درجة التركيز على استخدام نظم مساندة القرارات تبعاً لهيكل القرار الإدارى ، ونوعه ، ومستواه الإدارى ، إذ نجد أن هذا الاستخدام كان أعلى بالنسبة للقرارات المرتبة عن القرارات غير المرتبة ، وأعلى بالنسبة للقرارات التشغيلية عن القرارات التكتيكية والإستراتيجية ، ويتدرج هذا الاستخدام تبعاً للقرارات المتعلقة بالتصنيع ، ثم بالتمويل ، ثم بالتسويق ، وأخيراً بالقوى العاملة .

٣ - إن منشآت العينة التى كانت تعتمد على نظم مساندة القرارات فى صنع حوالى (٥٠ - ٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (١, ٤١٪) ، كذلك فإن المنشآت التى كانت تستخدم تلك النظم لاتخاذ أكثر من (٧٥٪) من قراراتها بلغت نسبتها (٨, ١٧٪) ، بمعنى أن حوالى (٥٩٪) من منشآت العينة كانت تلجأ إلى دعم نظم المساعدة فى صنع قراراتها المختلفة بشكل كبير ، بينما بلغت نسبة المنشآت التى كان اعتمادها على نظم دعم القرارات فى صنع أقل من (٥٠٪) من قراراتها حوالى (٤١٪) من منشآت العينة .

٤ - كان لهيكل القرار الإدارى تأثير معقول على درجة استخدام نظم مساندة القرارات ، لكن هذا التأثير كان إيجابياً بالنسبة للقرارات المرتبة ، وعكسياً بالنسبة للقرارات غير المرتبة ، بمعنى أن الإدارة كانت تستخدم نظم مساندة القرارات بصورة أكبر بالنسبة للقرارات المرتبة حيث يمكن التعبير عن أبعاد هذا القرار بصورة محدودة وواضحة ، كما أن السبب قد يعود إلى أن معظم برامج مساندة القرارات المتاحة فى الأسواق العربية تتعامل فى معظمها لدعم القرارات المرتبة أكثر من القرارات الأخرى ، بالإضافة إلى أن نقص التدريب والخبرة فى

هذا المجال قد يكون أحد الأسباب التي تساهم في جعل استعمال هذه النظم يميل لدعم القرارات المرتبة أكثر من غيرها من القرارات .

٥ - إن المستوى الإدارى للقرار الإستراتيجى والتكتيكى والتشغليى كان له أثر معنوى سلبى على استخدام نظم مساندة القرارات ، حيث كانت العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى الاستخدام تسير فى اتجاه معاكس لارتفاع المستوى الإدارى للقرار ، وهذا يبين أن الواقع التطبيقى لاتخاذ مثل هذه القرارات يتم بالاعتماد على نظم مساندة القرارات بشكل أكبر كلما اتصف القرار بخصائص محددة يمكن التعبير عنها بصورة كمية فى أغلب الأحيان ، وهذا ما ينطبق بشكل عام على القرار تشغليى ، ويقل هذا الاستخدام باتجاه القرار التكتيكى ثم القرار الإستراتيجى .

٦ - تبين النتائج أن درجة استخدام نظم مساندة القرارات كان لها أثر معنوى موجب على القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها سواء فى مجال الإنتاج أو التمويل ، أو التسويق ، أو القوى العاملة ، وهذا يعطى مؤشراً على مدى نمو تطبيقات نظم مساندة القرارات فى المنشآت الصناعية السعودية وشمولها للعديد من المجالات الوظيفية المختلفة ، وتأثيرها على اتخاذ مثل هذه القرارات الإدارية .

٧ - كان لمستوى استخدام نظم مساندة القرارات تأثير إيجابى على كفاءة القرارات التى يتم اتخاذها باستخدام هذه النظم بدلاً من الطريقة التقليدية المتبعة فى اتخاذ القرارات الإدارية ، بمعنى أن صانعى القرارات الإدارية فى منشآت العينة كانوا ينظرون إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات يساهم فى تحسين طريقة اتخاذ القرارات ، ويدعم الإدارة فى الوصول إلى القرارات المناسبة التى تعتمد على الاستخدام الأفضل للمعلومات التى يتيحها النظام . وهذه النتيجة تبدو متناسبة مع نوع القرارات التى يتم التركيز على اتخاذها بدعم نظم القرارات وهى : القرارات المرتبة فى المستوى التشغيلى ، والقرارات شبه المرتبة المرتبطة بوظائف التمويل والتسويق والإنتاج والقوى العاملة .

٨ - بينت النتائج أن استخدام نظم مساندة القرارات لم يكن له أى تأثير معنوى على فاعلية القرارات المتخذة ، وهذا يشير إلى أن استخدام نظم مساندة القرارات من وجهة نظر صانعى القرارات فى منشآت العينة لم يؤد إلى تحسين أداء القرار والنتائج النهائية التى يفترض أن يحققها هذا القرار بالنسبة للمنشأة .

ثانياً - التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً ، فقد تم عرض التوصيات التالية :

١ - على الرغم من إشارة صيانعي القرارات فى منشآت عينة الدراسة إلى أن نظم مساندة القرارات تستخدم بشكل مكثف تقريباً فى مجال نظم الخبراء والقرارات الجماعية واتخاذ قرارات الإدارة العليا ثم اتخاذ القرارات الإدارية ونظم تشغيل البيانات إلكترونياً ، إلا أن كثافة هذا التطبيق قد تميل لأن تكون مثالية ، بمعنى أنها تمثل طموحات مفردات العينة فى الاستفادة المثلى من هذا الاستخدام ، أو أن هذا الاستخدام يميل لأن يكون فى طور التطبيق الفعلى له ، لذلك يفضل أن تعمل المنشآت الصناعية السعودية على تأكيد مجالات استخدام DSS فى هذه التطبيقات ودعمها وتنميتها : لأنها تعكس الاستخدام الأمثل والأنجح لنظم مساندة القرارات .

٢ - التأكيد على الاستفادة من نظم مساندة القرارات على مستوى المنشأة ككل وإداراتها المختلفة ، وذلك يتطلب أن تتجه المنشآت إلى زيادة عدد القرارات التى يمكن اتخاذها باستخدام نظم مساندة القرارات والنظم المعلوماتية الأخرى ، حيث يكون المردود من الاستثمار فى تلك التقنية مجدياً ومناسباً .

٣ - التأكيد على ضرورة تطوير تطبيقات واستخدمات نظم مساندة القرارات بحيث تتعدى مجال التركيز على القرارات المرتبة ، وتجعل الاستخدام أكثر نجاحاً مما يزيد من قدرة الإدارى على الاستفادة من تلك النظم باتخاذ العديد من القرارات ذات الطبيعة المتغيرة والمعقدة ، والتى تتطلب التحليل المتعمق لدراسة كافة جوانب المشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة بها للوصول إلى القرار المناسب .

٤ - حيث إن اهتمام المنشآت الصناعية السعودية ينصب على استخدام نظم مساندة القرارات لدعم القرارات المرتبة وشبه المرتبة (فى المجالات الوظيفية المختلفة) ، فإن الخطوة التالية المطلوبة هى توجيه الجزء الأكبر من تطبيقات نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية ، حيث تكون تلك القرارات ذات طبيعة غير مرتبة وتمثل أهمية حيوية لنجاح المنشآت وبقائها .

٥ - ألا تكتفى المنشآت باستخدام نظم مساندة القرارات لاتخاذ القرارات الوظيفية بصورة مستقلة عن بعضها البعض ، وإنما تعمل على استخدام تلك النظم للوصول إلى القرارات التي تساهم في التنسيق بين القرارات الوظيفية المختلفة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرارات المالية التسويقية تبعاً للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة أو أن يتم اتخاذ القرارات التسويقية تبعاً للإمكانيات المالية المتاحة والإنتاجية والقوى العاملة ، وبذلك تضمن المنشأة قدرة النظام على الوصول إلى قرارات متكاملة على مستوى الوظائف المختلفة التي قد تفتقر إليها المنشآت حالياً ، كما تتضمن الأخذ بعين الاعتبار تأثير كل قرار وظيفي على القرارات الوظيفية الأخرى .

٦ - لا بد من التركيز في استخدام نظم مساندة القرارات على فاعلية القرارات التي يتم اتخاذها بمساندة هذه النظم بالإضافة إلى الكفاءة التي أشارت إليها منشآت العينة ، حيث إن فاعلية القرارات لا بد أن تعكس مستوى الأداء النهائي والنتائج الخاصة بالقرارات المختلفة التي يتم اتخاذها سواء على المستوى الوظيفي من إنتاج تمويل وتسويق وقوى عاملة ، أو على المستويات : الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية . وهذا يتطلب اتخاذ القرار بما يناسب ظروف المنشأة وإمكانياتها ، والتعرف على العوامل غير المتوقعة المؤثرة عليها ، والتأكد من إمكانية تحقيق أهداف القرار قبل وضعه موضع التنفيذ ؛ وذلك لضمان الوصول إلى قرارات صحيحة ودقيقة .

٧ - الاهتمام بتدريب الأفراد القائمين على استخدام نظم مساندة القرارات وصانعي القرارات أيضاً ؛ لتحسين مستوى استخدامهم لتلك النظم ورفع كفاءة وفاعلية هذا الاستخدام .

٨ - إن اتجاه العديد من الدول للانضمام إلى اتفاقية الجات يجعل المنشآت الصناعية السعودية أمام تحدى التعامل مع المنافسة العالمية التي قد تواجهها في الداخل والخارج معاً ، وهذا يتطلب أن تعمل تلك المنشآت على الاستفادة من قواعد المعلومات الدولية من خلال شبكات الاتصال والإنترنت ، حيث يستطيع صانعو القرارات في تلك المنشآت الاعتماد على نظم المعلومات هذه ، وعلى دعم نظم مساندة القرارات الموجودة في منشآتهم بشكل أكثر كثافة وانتظاماً من حيث التطبيقات المختلفة .

٩ - القيام بدراسة مماثلة في المستقبل تهتم بمدى تأثير المستويات الإدارية للقرار : الإستراتيجى والتكتيكى والتشغلي ، مع مستويات هيكل القرار المرتب وشبه المرتب وغير المرتب على مستوى استخدام نظم مساندة القرارات ، واختلاف تأثير هذه المتغيرات الثلاثة مجتمعة على كفاءة وفاعلية القرار ، حيث قد تختلف الكفاءة والفاعلية نتيجة تأثير هذه المتغيرات عليها .

١٠ - من الأفضل أن تتكرر هذه الدراسة بعد فترة من الزمن لتحديد مدى تطور استخدامات نظم مساندة القرارات في التطبيقات المختلفة مستقبلاً ، ومدى اعتماد المنشآت الصناعية على استخدام نظم حاسبيات المستخدم End User Computing ونظم المعلومات المنتشرة ، لتنفيذ واستخدام نظم مساندة القرارات الخاصة بنظم الميكروكمبيوتر التى درج استخدامها بشكل كبير فى السنوات الأخيرة بسبب رخص أسعارها وتوافر البرامج الملائمة لاستعمالها .

١١- القيام بدراسة مستقبلية حول اتجاهات الإدارة فى المستوى الإستراتيجى والتكتيكى والتشغلي وواقعها فى استخدام نظم مساندة القرارات ، وأثر هذه الدوافع والاتجاهات على مستوى الاستخدام لتلك النظم .

١٢- القيام بدراسة مستقبلية تبحث فى خصائص نظم مساندة القرارات وأبعادها التى يتم استخدامها فى المنشآت الاقتصادية السعودية ، وذلك لتحديد دور تلك الخصائص فى التأثير على كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية ، وهذه الخصائص قد تتمثل فى مستوى التفاعل الموجود بين متخذ القرار والنظام ، أو القدرات التحليلية التى يقدمها النظام مثل تحليل ماذا/إذا ، والبحث عن الهدف ، والتحليل المالى ، أو تحليل تقارير الاستثناء .

- (١) Efraim, Turban: **Decision Support Systems and Expert Systems**, (4th ed). Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall International, Inc. 1995, P.xxi.
- (٢) Ralph H. Sprague Jr., : A framework for the Development of Decision Support Systems. **MIS Quarterly**, Vol, 4, December 1980, PP. 1-26.
- (٣) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, : "A Framework for Management Information Systems". **Sloan Management Review**, Vol. 13. No. 1 Fall 1971. P.P 55-70.
- (٤) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton,,: **Decision Support Systems; An Organizational Perspective**, Reading, Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978, PP. 61-77.
- (٥) Efraim Turban. op. cit. 1995, P.8.
- (٦) Ibid. PP. 18-21.
- (٧) عبدالحمد بسيوني عبدالحميد : **شبكات الكمبيوتر** ، الجزء الأول ، الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥م ، ص (١١٢) .
- (٨) محمد محمد الهادي : **التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر** ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣م ، ص (١٤٦) .
- (٩) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1971.
- (١٠) Steven L. Alter,: "A Taxonomy of Decision Support Systems," **Sloan Management Review**, Fall 1977, pp. 39-66.
- (١١) H. Watson. & M. Hill., : "Decision Support Systems or What did not Happen with MIS?," **Interfaces**. Vol 13, No.5, 1983, PP> 82-88.
- (١٢) Steven L. Alter : **Decision Support Systems Current Practices and Continuing Challenges**, Reading, Mass, Addison-wesley Publishing Company, 1980, p. 1-2.
- (١٣) Ibid, 1983, pp. 112-114.
- (١٤) Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit 1971.
- (١٥) Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton, op. cit. 1978.

- Hossein Bidgoli: **Decision Support Systems Principles and Practices**, San Francisco, West Publishing Company, 1989, p. 4. (١٦)
- Hyun B. Eom and Sang M. Lee : "A Survey of Decision Support System Applications (1971-April 1988)", **Interfaces**, Vol, 20, No., 3, May-June 1990, PP. 65-79. (١٧)
- عبدالله بن جلوى الشدادي : **نظم مساندة القرارات** ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦ م ، ص (١٦٠) . (١٨)
- W.L. Cats-Paril and G. P. Huber , "Decision Support Systems for Ill-Structuerd Problems : An Empirical Study", **Decision Science**, Vol, 18, No. 3, 1987, PP. 350-372. (١٩)
- Mark S. Silver : **Systems that Support Decision Makers ; Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & sons, 1991, P. 19. (٢٠)
- Efraim Turban. op. cit, 1995, p. 11. (٢١)
- Efraim Turban, : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990, p. 109. (٢٢)
- James A. O' Brien , : **Management Information Systems**, Managing Information Technology in the Networked Enterprise. Chicageo, Irwin, 1996. p. 6. (٢٣)
- سونيا محمد عبدالهادي البكري وعلى عبدالهادي مسلم : **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥ م ، ص (١٤٥) . (٢٤)
- سونيا محمد عبدالهادي البكري : **نظم المعلومات الإدارية** ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧ م ، ص (١١٣) . (٢٥)
- Gerardine, Desantis and Brent R. Gallupe : "A Foundation for the Study of Group Decision Support Systems," **Management Science**, Vol., 33, No. 5, May 1989, pp. 589-609. (٢٦)
- John F. Rockart and David W. Delong , : **Executive Support Systems; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988, p.16. (٢٧)
- Jill, Bird , : **Executive Information Systems Management Hand Book**, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991, p. 336. (٢٨)
- R. Andrew; J.E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning ; A Source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackwell, 1992,p. 271. (٢٩)

- Efrain. Turban. op. cit. 1995, p. 18. (٢٠)
- peter, G. Keen and Michael S. Scott Motron, op. cit., 1978, p.1. (٢١)
- Ralph. H. Sprague. Jr. : "Aframewrok for the Development of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, vol. 4, 1980, pp, 1-26. (٢٢)
- Mohsen, Attaran and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", **Business** (October/December) 1986, pp. 9-16. (٢٣)
- صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفى الرفاعى محمد فرج : نظم المعلومات الحاسبية : منخل وقايى ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦ م ، ص (٧٥) . (٢٤)
- Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision**, (Revised. ed.), Englewood Cliffs. N. J. Prentice. Hall 1977, P. 46. (٢٥)
- G. Anthony Gorry and Michael S. Scott Morton, op. cit, 1971. (٢٦)
- Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, : "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, Sep, 1981, PP. 21-27. (٢٧)
- E. Line. "Expert System for Business Applications: Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986, PP. 18-21. (٢٨)
- R. Bonczek, C. Hosapple, and A. Whinston,:" Foundation of decision Support Systems", **New York, Academic Press**, 1980, P. 17-18. (٢٩)
- Peter G. Keen and Michael S. Scott Morton op cit., 1978, PP. 61-77. (٣٠)
- Ralph. H. Sprague. Jr., and D. Carlson, : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall Inc., 1982, P. 45. (٣١)
- R, Thierauf,; **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Can Study Approach. Englewood Cliffs, N, J. Prentice-Hall Inc, 1982, P. 77. (٣٢)
- Anthony G. Gorry and Michael. S. Scott. op cit., 1971. (٣٣)
- Hossein Bidgoli, op. cit ., 1989, P. 338. (٣٤)
- Bob , Cowart,; "Decision Support Software is Starting to Gain acceptance," **PC Week** Vol. 2, No. 48, December, 1985, PP. 129-132. (٣٥)
- Cornelis A. De Kluyver, and Edgar A. Pessemier,; "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies" . **Sloan Management Review**; Vol. 28, Fall 1986, PP. 27-38. (٣٦)

- Martin D. Goslar, and Stephen W. Brown, : "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol. 3. No. 3, Summer 1986, PP. 43-50. (٤٧)
- Berend Wierenga, and Gerrit H. Van Bruggen, : The Integration of Marketing Problem Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol. 61. July 1997, PP. 21-37. (٤٨)
- Ramesh, Sharada; Steve H. Barr and James Mc Donnell, : "Decision Support System Effectiveness : A Review and Empirical Test", **Management Science**, Vol. 54, No., 2 February 1988, PP. 139-159. (٤٩)
- Francois, C. Sainfort; David H. Gustafson; Kris Bosworth; and Robert P. Hawkins, : " Decision Support Systems Effectiveness; Conceptual Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision processes**, Vol, 45, 1990, PP. 232-252. (٥٠)
- Hossein Bidgoli op. cit ., 1989. P. 29. (٥١)
- Efrain, Turban. op. cit. 1995, P. 42. (٥٢)
- Ibid, P. 43. (٥٣)
- Peter G. Keen, and Michael Scott Morton., op. cit., 1987. (٥٤)
- Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. p. 29. (٥٥)
- Mark S. Silver. op. cit 1991, P. 66. (٥٦)
- Richard. D. Hackathorn; and Peter G. Keen, op. cit. 1981. (٥٧)
- John J. Donovan; and Stuart E. Madnick.; "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed.), Proceedings of a Conference on Decision Support Systems. **Data Base**, Vol. 8, No. 3, Winter 1977, PP. 79-88. (٥٨)
- Javier F. Lerch; and Marilyn M. Mantei, : "**A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making**," in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Conference on Information Systems, Tucson, Arizona, Vol. 28, No. 29, Nov. 1984. PP. 129-139. (٥٩)
- Herbert A. Simon, : **The New Science of Management Decision**, Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1977, P. 46. (٦٠)
- Gad, Ariav; and Michael J. Ginzberg.; "DSS Design-A Systemic View of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28, No. 10, October 1985, PP. 1045-1052. (٦١)
- Efrain, Turban, op. cit 1995, P. 8. (٦٢)

- Hyun B. Eom and Sag M. Lee op. cit., 1990. (٦٣)
- Allan F., Ayers., : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985. PP. 35-38. (٦٤)
- Shimon Y. Nof, De Suranjan and Andrew B. Whinston. "Decision Support in Computer Intergrated Manufacturing", **Decision Support System**, Vol, 1. 1985, PP. 37-56. (٦٥)
- Mohsen, Attara and Hossein Bidgoli. op. cit., " 1986. (٦٦)
- Hyun B. Eom, and sang M. Lee op. cit., 1990 (٦٧)
- Edward J. Leary. "Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations, Resources and Finance. **Industrial Engineering**, September 1985, PP. 26-34. (٦٨)
- Feroze, Khan and John Morrison : "Financial Modeling for Decision Makers : Opening a Window on the Future ?," **CA. Magazine** 118, September 1985, PP. 28-35. (٦٩)
- هالة عبدالله الخولى : «الإطار النظري لاستخدام نظم دعم القرارات فى المراجعة» ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠م ، ص ص (١٢٣-١٤٤) . (٧٠)
- Martin D. Goslar, and stephen W. Brown, op. cit., 1986. (٧١)
- Douglas. Smith, et. al. , : "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management**, Vol, 8. No. 3., March 1985, PP. 133-145. (٧٢)
- Hyun B., Eom and Sang M. Lee op. cit., 1990. (٧٣)
- Jimmy. Algie and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision**, Vol, 23, No, 4 1985. PP. 14-27. (٧٤)
- Edward J. Leary. op. cit., 1985. (٧٥)
- Hyun B. Eom and Sang M. Lee op. cit., 1985. (٧٦)
- كامل السيد غراب : "العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات : دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بدولة البحرين " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (٢) ، عدد (١) نوفمبر ١٩٩٤م ، ص ص (٦٣-٩٨) . (٧٧)
- Ramesh Sharda; et al. op. cit. 1988. (٧٨)
- D. Chakravarti; A.A. Mitchell; and S. Staelin; : " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science**. Vol. 25, March 1979 PP. 251-262. (٧٩)

- I. Benbasat; and A.S. Dexter,: "Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation" **The Accounting Review** Vol.54, No. 4 1979, PP. 735-749. (٨٠)
- S. McIntyer, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based. Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982, PP. 17-23. (٨١)
- N. L. Eckel, : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision science**. Vol, 14, Fall 1983, PP. 483-502. (٨٢)
- Ramesh Sharda al. op. cit 1988. (٨٣)
- Francois C. Sainfort; et al. op cit. 1990. (٨٤)
- كامل السيد غراب وفادي محمد حجازي : « أثر نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات، دراسة تجريبية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٣٥) ، العدد (١) ، ١٩٩٥ م ، ص ص (١-٧١) . (٨٥)
- R. Joyner; and K. turntall, : "Computer Augmented Orgaizational Problem Solving," **Management Science**, Vol. 17, February 1970, PP. B 212-B225. (٨٦)
- I. Benbasat; and R.Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables." **MIS Quarterly**, voll, March, 1977. PP. 37-50. (٨٧)
- W. R. King; and J. I. Rodriguez : "Evaluating Management Information Systems." **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978, PP. 37-50. (٨٨)
- N. Dickmeyer, : "Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science**, Vol. 29, June 1983, PP. 673-685. (٨٩)
- R. J. Aldag; and D. J Power. "An Empirical Assessment of Computer - Assisted, Decision Analysis," **Decision Science**, Vol, 17, Fall 1986, PP. 572-588. (٩٠)
- W.L. Cats-Paril; and G. P. Huber, : " Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study," **Decision Science**, Vol, 18, Summer 1989, PP. 350-372. (٩١)
- Hossein Bidgoli, Op. cit., 1989. P. 29. (٩٢)
- Herbet Simon, op. cit., 1977, P. 46. (٩٣)
- Hossein Bidgoli, op. cit., 1989. P. 338. (٩٤)
- Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Morton, op. cit . 1974, p. 62. (٩٥)

- (٩٦) Peter Keen, and Michael S. Scott Morton, op. cit., 1978.
- (٩٧) Hossein Bidgoli, Op. cit., 1989. P. 29.
- (٩٨) وزارة التخطيط : منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام ، ١٩٧٠-١٩٩٢م ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤م ، ص (٣٦) .
- (٩٩) وزارة الصناعة والكهرباء : النشرة الإحصائية ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥م ، ص (٨) .
- (١٠٠) الغرفة التجارية الصناعية : واقع المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥هـ ، ص (٢٧) .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى : نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، دار المطبوعات الجامعية ، ١٩٩٧ م .
- ٢ - سونيا محمد عبدالهادى البكرى وعلى عبدالهادى مسلم : مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية ، إدار الجامعية للنشر ، ١٩٩٥ م .
- ٣ - هالة الخولى : الإطار النظرى لاستخدام نظم دعم القرارات فى المراجعة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الرابع عشر ، العدد الثالث ، صيف ١٩٩٠ م ، ص ص (١٢٣-١٢٩) .
- ٤ - عبدالله بن جلوى الشندائى : نظم مساندة القرارات ، كتاب غير منشور ، ١٩٩٦ م ، ص (١٦٠) .
- ٥ - عبدالحميد بسيونى عبدالحميد : شبكات الكمبيوتر ، الجزء الأول . الرياض ، دار العبيكان للنشر ، ١٩٩٥ م .
- ٦ - كامل غراب : «العوامل التى تؤثر فى اختلاف مديرى الإدارة العليا فى استخدام نظم مساندة القرارات» دراسة ميدانية على كبرى الشركات الصناعية بنولة البحرين ، « المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الثانى ، العدد الأول ، نوفمبر ١٩٩٤ م ، ص ص (٦٣-٩٨) .
- ٧ - كامل غراب ، وفاديه حجازى : «أثر استخدام نظم مساندة القرارات على كفاءة وفاعلية القرارات» ، دراسة تجريبية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد الخامس والثلاثون ، العدد الأول ، محرم ١٤١٦ هـ ، يونيه ١٩٩٥ م ، ص ص (١-٧١) .
- ٨ - صلاح الدين عبدالمنعم مبارك ولطفى الرفاعى محمد فرج : نظم المعلومات المحاسبية ، مدخل رقابى ، الرياض ، إصدارات الجمعية السعودية للمحاسبة (الإصدار التاسع) ، ١٩٩٦ م ، ص (٧٥) .
- ٩ - محمد محمد الهادى : التطورات الحديثة لنظم المعلومات المبينة على الكمبيوتر ، القاهرة ، دار البيان ، ١٩٩٣ م ، ص (١٤٦) .
- ١٠ - وزارة التخطيط : منجزات خطة التنمية : حقائق وأرقام ، ١٩٧٠-١٩٩٢ م ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٤ م ، ص (٣٦) .
- ١١ - الغرفة التجارية الصناعية : واقع المنشآت الصغيرة فى المملكة العربية السعودية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، إدارة البحوث ، ١٤١٥ هـ ، ص (٢٧) .
- ١٢ - وزارة الصناعة والكهرباء : النشرة الإحصائية الصناعية ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ م ، ص (٨) .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Aldag. R. J. and. D.J, power, : "An Empirical Assesment of Computer. Assisted. Decision Analysis," **Decision Science**, Vol. 17, Fall 1986.
- 2- Algie Jimmy. and Willam Foster, : "New Aides for Personnel Decision Making", **Management Decision**, Vol, 4 , 1985.
- 3- Alter Steven L., : **Decsion Support Systems Current Practices and Continuing Challenges**, Reading, Mass, Addison-wesley Puplishing Company, 1980.
- 4- Alter Steven L., : "A Taxonomy of Decsion Supprot Systems," **Sloan Management Review**, Fall 1977.
- 5- Andrew; R. J. E. Ricart, and. J. Volar : **Information Systems Strategic Planning : A source of Competitive Advantage**, Oxford: NCC Blackewll, 1992.
- 6- Anthony Robert N: **Planning and Control Systems; A Framework for Analysis**, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts, 1965.
- 7- Ariav; Gad, and Michael J. Ginzberg, : "DSS Design-A Systemic Veiw of Decision Support," **Communications of the ACM**, Vol, 28; No. 10, October 1985.
- 8- Attaran. Mohsen, and Hossein Bigdoli,:" Building an Effective Manufacturing DSS", **Business** (October/December) 1986.
- 9- Ayers., Allan , : "Decision Support Systems-New Tool for Manufacturing," **Computer-World**, Vol. 19, No. 24. A, June 1985.
- 10- Benbasat; I. and A.S. Dexter,:"Value and Events Approaches to Accounting : An Experimental Evaluation," **The Accounting Review**, Vol. 54, No. 4, 1979.
- 11- Benbasat; I. and R. Schroeder, : "An Experimental Investigation of Some MIS Design Variables," **MIS Quarterly**, Voll, March 1977.
- 12- Bidgoli Hossein,; **Decision Support Systems Principles and Practices**, San Francisco, West Publishing Company, 1989.
- 13- Bird Jill, : **Executive Information Systems Management Hand Book**, Manchester: NCC Blackwell Limited, 1991.

- 14- Bonczek, R. C. Hosapple, and A. Whinston : Foundation of Decision Support Systems, New York, Academic Press, 1981.
- 15- Cats-Paril, W.L. and G. P. Huber. , : "Decision Support Systems for Ill-Structured Problems: An Empirical Study", **Decision Science**, Vol, 18, No. 3 , 1987.
- 16- Chakravarti; D. A. A. Mitchell; and S. Staelin, : " Judgment-Based Marketing Decision Models: An Experimental Investigation of the Decision Calculus Approach," **Management Science**. Vol. 25, March 1979.
- 17- Churchman. West G. , : **The Systems Support Approach**, Now York, Dell, 1965.
- 18- Cowart Bob, : "Decision Support Software is Starting to Gain Acceptance," **PC Week**, Vol. 1.2, No. 48, December, 1985.
- 19- Davis M. W.,: **Applied Decision Support**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice- Hall, 1988.
- 20- De kluyver, Cornelis A. and Edgar A. Pessemier,: "Benefits of a Marketing Budgeting Model : Two Cases Studies", **Sloan Management Review**; Vol. 28, Fall 1986.
- 21- De Sanctis. G. and Gallupe R. B., : "A Foundation for the study of Group Decision support Systems", **Management Science**, Vol, 33, 1988.
- 22- De Suranjan Shimon Y. Nof, and Andrew B. Whinston., : "Decision Support in Computer Integrated Manufacturing", **Decision Support System**, Vol, 1. 1985.
- 23- Dickmeyer N. , : " Measuring the Effects of a University Planning Decision Aid," **Management Science**, Vol. 29, June 1983.
- 24- Donovan; John J. and Stuart E. Madnik, : "Institutional and Ad Hoc DSS and their Effective Use," In Eric D. Carlson (ed). **Proceedings of a Conferene on Decision Support Systems**, Data Base, Vol. 8, No. 3, Winter 1977.
- 25- Dos Santos B.L. and Bariff, M.L.,: "A Study of User Interface Aids for Decision Support Systems", **Management Science**, Vol, 34. 1988.
- 26- Eckel N.L., : "The Impact of Probabilistic Information on Decision Behavior and Performance in an Experimental Game," **Decision Science**, Vol, 14, Fall 1983.

- 27- Eom Hyun B. and Sang M. Lee,: "A Survey of Decision Support System Applications (1971- April 1988)," **Interfaces**, Vol, 20, No, 3. May-June 1990.
- 28- Furest William Merlep Martin, : "Effective Design and Use of Computer Decision Models. **MIS Quarterly**, Vol. 8, March 1984.
- 29- Gorry G. Anthony and Michael S. Scott Motton, : "A Framework for Management Information Systems", **Sloan Management Review**, Vol. 13. No. 1, Fall 1971.
- 30- Goslar Martin D. and Stephin W. Brown,: "DSS : Advantages in Consumer Market Settings," **Journal of Consumer Marketing**, Vol, 3. NI. 3, Summer 1986.
- 31- Hackathorn; Richard. D. and Peter G. Keen,: "Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 3, Sep, 1981.
- 32- Horwitt.E. , : "DSS Effective Relief for Frustrated Management," **Business Computer Systems**, July 1984.
- 33- Huber George P, : " Issues in the Design of Group Decision Support Systems", **MIS Quarterly**, Vol, 8, September 1984.
- 34- Jehoshua Eliashberg, Raymond R. Burke, and Jerry Wind : "Developing Marketing Expert Systems : An Application to International Negotiations," **Journal of Marketing**, Vol. 53, October 1989.
- 35- Joyner; R. and K. Turntall, : "Computer Augmented Organizational Problem Solving, " **Management Science**, Vol. 17, February 1970.
- 36- Keen Peter G. and Michael S. Scott Morton, : **Decision Support Systems; An Organizational Perspective**," Reading, Mass Addison-Wesley Publishing Co., 1978.
- 37- Khan Feroze, and John Morrison, : "Financial Modeling for Decision Makers: Opening a Window on the Future?," **CA. Magazine** 118, September 1985.
- 38- King; W. R. and J.I. Rodríguez, : "Evaluating Management Information Systems," **MIS Quarterly**, Vol. 2, September 1978.
- 39- Leary Edward J. , : " Decision Support Systems Aid in Manufacturing of Operations Resources and Finance " **Industrial Engineering**, September 1985.

- 40- Lerch; Javier F. and Marilyn M. Mantei, : **"A Framework of Computer Support In Managerial Decision Making,"** in Leslie Maggi, John Leslie King, and Kenneth L. Kramer (eds). Proceedings of the fifth International Conference on Information Systems, Tucson, Arizona. Vol. 28, No. 29, 1984.
- 41- Line E., : "Expert System for Business Applications; Potentials and Limitations", **Journal of Systems Management**, 1986.
- 42- Mackay Alex., : "DSS Concept is Often Misundrestood, " **Computing Canada** (Canada) Vol. 11. 13. June 1985, Software Report .
- 43- McIntyer S, : "An Experimental Study of the Impact of Judgement-Based, Marketing Models," **Management Science**, Vol. 28, January 1982.
- 44- Meador C. Lawrence Martin J. Guyote, and William Rosenfeld, : "Decision Support Planning and Analysis. The Problem of Getting Large Scale Strated", **MIS Quarterly**, Vol. 10, No. 2, June 1986.
- 45- Merle Jaffe, : "Decision support Systems for Manufacturing", **Infosystems**, July 1983.
- 46- Morris Richard M. III. "Management Control and Decision Support Systems. An Overview", **Industrial Management**, Vol. 28. No. 1 (January/February) 1986.
- 47- Needle David,; : " Deciding About Decision Support," **Personal Computing**, Vol, 9, No. 6. June 1985.
- 48- O'Brien, James A., : **Management Information Systems**, Managing Information Technology in the Networked Enterprise. Chicago, Irwin, 1996.
- 49- Rockart John F. and David W. Delong : **Executive Support Systems ; The Emergence of Top Management Computers Use**, Homewood., ILL. Dow Jones-Irwin, 1988.
- 50- Sainfort; francois, C. David H. Gustafson; kris Bosworth: and Robert P. Hawkins, : "Decision Support Systems Effectivness; Conceptual Empirical Framework and Empirical Evaluation," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol, 45. 1990.
- 51- Sanders G. Lawrence and James F. Courtney, : "A Field Study of Orgaizational Factors Influencing DSS Success", **MIS Quanrtely**. Vol, 9. No, 1, March 1985 .

- 52- Sharada; Ramesh, Steve H. Barr, and James McDonnell: "Decision Support System Effectiveness; A Review and Empirical Test", **Management Science**, Vol. 54. No., 2 February 1988 .
- 53- Silver Mark S., : **Systems that Support Decision Makers, Description and Analysis**, Chichester, John Wiley & Sons, 1991.
- 54- Simon Herbert A., : **The New Science of Management Decision**, Revised ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1977.
- 55- Smith Douglas. et. al., ; "Decision Support for Marketing Research and Computer Planning", **North-Holland Information and Management**, Vol, 8. No3., March 1985 .
- 56- Snoyer R.S. and G. A. Fischer, : **Everyones Support Systems; A Complete Guide to Effective Decision Making Using Microcomputers**, Homewood, Illinois Business one Irwin, 1993.
- 57- Sprague R. H. Jr. and Waston H. J., : **Decision, Support Systems Putting Theory into Practice**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall 1986.
- 58- Sprague. Ralph. H. Jr.,: "A Framework for the Development of Decision Support Systems," **MIS Quarterly**. Vol. 4, 1980 .
- 59- Sprague Ralph H. Jr., and D. Carlson , : **Building Effective Decision Support Systems**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1982.
- 60- Thierauf R. : **Decision Support Systems for Effective Planning and Control**, A Case Study Approach. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc, 1982.
- 61- Turban Efraim : **Decision Support and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1990.
- 62- Turban Efraim , : **Decision Support Systems and Expert Systems**, New York, Macmillan Publishing Company, 1995.
- 63- Watson H. & M., : "Hill. Decision Support Systems or What did not Happen With MIS?," **Interfaces**, Vol 13, No. 5, 1983 .
- 64- Wierenga Berend and Gerrit H. Van Bruggen, : "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems", **Journal of Marketing**, Vol, 61. July 1997.
- 65- Zeleny, Milan : "Management Support Systems. Toward, Integrated Knowledge Management", **Human Systems Management (Netherlands)**, Vol, 7 No. 1. 1987 .

- 66- Zinkhan G. M. Joachimsthaler, E. A. and T.C. Kinnear, : "Individual Differences and Marketing Decision Support System Usage and Satisfaction," Journal of Marketing Research, Vol, 24. May 1987.

الملاحق

نموذج قائمة الاستقصاء

قسم (١) : يتعلق بوصف المنشآت والأشخاص :
يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات المناسبة :

(أ) قسم خاص بالمنشآت :

- ١ - اسم المنشأة :
- ٢ - موقع المنشأة :
- ٣ - مجال العمل :
- ٤ - السنة التي تأسست فيها المنشأة تقريباً :
- ٥ - عدد الموظفين والعاملين في المنشأة تقريباً :
- ٦ - المبيعات السنوية للمنشأة تقريباً :

(ب) قسم خاص بالأشخاص :

- ١ - الاسم :
- ٢ - الوظيفة :
- ٣ - درجة التعليم :
- ٤ - عدد السنوات المنقضية في الشركة :
- ٥ - العنوان البريدي :
- ٦ - رقم التليفون :

قسم (٢) : يتعلق بمستوى استخدام نظم مساندة القرارات وتنظم المعلومات الأخرى
في المنشأة :

(١) إلى أى مدى تستخدم المنشأة الحاسب الآلى للأغراض التالية :

ضع دائرة حول الرقم المختار				
أبداً	ثامراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥
(أ) معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات ألياً وتقديم تقارير ملخصة عن وضع الشركة لجميع المستويات الإدارية (نظم المعلومات الإدارية) .				
١	٢	٣	٤	٥
(ب) للمساعدة في اتخاذ وصنع القرارات التسويقية ، المالية ، الإنتاجية ، الإستراتيجية ، والخاصة بالقوى العاملة (نظم مساندة القرارات) .				
١	٢	٣	٤	٥
(جـ) للمساعدة في القرارات التي تتخذ جماعياً (على شكل لجان أو في مجالس الإدارة أو الشركة : نظم مساندة القرارات الجماعية) .				
١	٢	٣	٤	٥
(د) للمساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة العليا (نظم المعلومات لمنفذي الإدارة العليا) .				
١	٢	٣	٤	٥
(هـ) ليكون بديلاً عن الخبراء في مجالات معينة (نظم الخبير) .				

نظم مساندة القرارات هي :

«نظم معلوماتية متفاعلة تعتمد على إمكانيات الكمبيوتر (مكونات ونظم برامج) ، وترتكز على توافر قاعدة بيانات ، وقاعدة نماذج ، وطريقة سهلة للاتصال لتساعد المديرين عند اتخاذهم قرارات معينة» .
(أمثلة IFPS, Lotus, 123, Excell) بالإضافة إلى برامج مخصصة تساعد المديرين في قرارات محددة (تسويقية ، مالية ، إنتاجية ، قوى عاملة) .

(٢) ضع دائرة حول الرقم الذي يمثل مستوى استخدام المنشأة لنظم مساندة القرارات لمساعدتها في صنع واتخاذ القرارات التالية :

(i) القرارات المرتبة/المبرمجة :

منخفض جداً	منخفض	متوسط	عال	عال جداً	(ضع دائرة حول الرقم المختار)
٥	٤	٣	٢	١	(١) القرارات التي يكون مستوى الروتين فيها .
٥	٤	٣	٢	١	(٢) القرارات التي يكون مستوى التكرار فيها .
٥	٤	٣	٢	١	(٣) القرارات التي يكون مستوى السهولة فيها .
٥	٤	٣	٢	١	(٤) القرارات التي يكون مستوى الوضوح في الإجراءات المتبعة فيها .

(ب) القرارات غير المرتبة/غير المبرمجة :

منخفض جداً	منخفض	متوسط	عال	عال جداً	(ضع دائرة حول الرقم المختار)
٥	٤	٣	٢	١	(١) القرارات التي يكون مستوى التعقيد فيها .
٥	٤	٣	٢	١	(٢) القرارات التي يكون مستوى الثبات فيها .
٥	٤	٣	٢	١	(٣) القرارات التي يكون مستوى توقعها ومعرفتها .
٥	٤	٣	٢	١	(٤) القرارات التي يكون الاعتماد فيها على خبرة متخذ القرار .
٥	٤	٣	٢	١	(٥) القرارات التي يكون الاعتماد فيها على حنس متخذ القرار .

قسم (٣) : تستخدم المنشأة نظم مساندة القرارات عند اتخاذ القرارات التالية :

(أ) القرارات الإستراتيجية :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	(ضع دائرة حول الرقم المختار)
١	٢	٣	٤	٥	(١) الأهداف بعيدة المدى .
١	٢	٣	٤	٥	(٢) الخطط طويلة الأجل .
١	٢	٣	٤	٥	(٣) الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية .
١	٢	٣	٤	٥	(٤) تخطيط البحوث والتطوير .
١	٢	٣	٤	٥	(٥) تطوير منتجات جديدة .
١	٢	٣	٤	٥	(٦) توزيع موارد المنشأة .

(ب) القرارات التكتيكية / التحكمية
(ضع دائرة حول الرقم المختار)

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥

(ج) القرارات التشغيلية/التنفيذية :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥
١	٢	٣	٤	٥

(٣) الرجاء توضيح النسبة المئوية من القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات :

- ١ - صفر٪ - ٢٤٪ .
- ٢ - ٢٥٪ - ٤٩٪ .
- ٣ - ٥٠٪ - ٧٤٪ .
- ٤ - ٧٥٪ - ١٠٠٪ .

قسم (٤) : يتعلق باستخدام نظم مساندة القرارات في المجالات الوظيفية الإدارية :
(١) إلى أى مدى تستخدم نظم مساندة القرارات عندما يراد اتخاذ القرارات التالية :

تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقاً	(ضع دائرة حول الرقم المختار)
١	٢	٣	٤	٥	(أ) قرارات إنتاجية تصنعية : (١) التخطيط للمنتجات .
١	٢	٣	٤	٥	(٢) التنبؤ في المبيعات .
١	٢	٣	٤	٥	(٣) تخطيط الطاقة الإنتاجية .
١	٢	٣	٤	٥	(٤) جدولة الإنتاج .
١	٢	٣	٤	٥	(٥) تصميم المنتجات .
١	٢	٣	٤	٥	(٦) اختيار الموقع .
١	٢	٣	٤	٥	(٧) إدارة المخزون .
١	٢	٣	٤	٥	(٨) مراقبة المخازن .
١	٢	٣	٤	٥	(٩) مراقبة الجودة .
١	٢	٣	٤	٥	(ب) قرارات مالية : (١) إدارة التدفقات المالية .
١	٢	٣	٤	٥	(٢) تخطيط ومراقبة الموارد المالية .
١	٢	٣	٤	٥	(٣) توزيع الموارد المالية .
١	٢	٣	٤	٥	(٤) توزيع الميزانية .
١	٢	٣	٤	٥	(٥) اختيار المحافظ الاستثمارية .
١	٢	٣	٤	٥	(٦) توقع الاحتياجات المالية .
١	٢	٣	٤	٥	(٧) تخفيض مخاطر الاستثمارات الرأسمالية .
١	٢	٣	٤	٥	(٨) تحديد وقت الاقتراض .
١	٢	٣	٤	٥	(٩) مراقبة اتجاه التكاليف .
١	٢	٣	٤	٥	(ج) قرارات تسويقية : (١) تحليل السوق .

«تابع الجدول السابق»

تستخدم بشكل كبير	تستخدم بشكل أكبر من المتوسط	تستخدم بشكل متوسط	تستخدم بشكل أقل من المتوسط	غير مستخدمة إطلاقاً	(ضع دائرة حول الرقم المختار)
١	٢	٣	٤	٥	(٢) تحليل الحصة السوقية .
١	٢	٣	٤	٥	(٣) توزيع ميزانية الإعلان .
١	٢	٣	٤	٥	(٤) التنبؤ بالمبيعات .
١	٢	٣	٤	٥	(٥) مقارنة البدائل الإستراتيجية التسويقية .
١	٢	٣	٤	٥	(٦) اختيار الوسيلة الإعلانية .
١	٢	٣	٤	٥	(٧) تحليل السعر .
١	٢	٣	٤	٥	(٨) توزيع المنتجات .
١	٢	٣	٤	٥	(٩) تقييم الفرص التسويقية للمنتجات الجديدة .
					(د) قرارات القوى العاملة :
١	٢	٣	٤	٥	(١) تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة .
١	٢	٣	٤	٥	(٢) التخطيط للقوى العاملة .
١	٢	٣	٤	٥	(٣) اختيار العمال الموظفين .
١	٢	٣	٤	٥	(٤) تحليل اتجاه تطور الأفراد .
١	٢	٣	٤	٥	(٥) توزيع الموارد البشرية .
١	٢	٣	٤	٥	(٦) تحديد وتقييم المهارات التدريبية المحتاجة .
١	٢	٣	٤	٥	(٧) تحقيق رغبات وطموح العامل والموظف .
١	٢	٣	٤	٥	(٨) تشجيع العمال والموظفين الأكفاء .
١	٢	٣	٤	٥	(٩) إعطاء العامل/الموظف المهن المناسبة لقراراته .
١	٢	٣	٤	٥	(١٠) تقييم مهارات العاملين والموظفين .

قسم (هـ) : هذا القسم يتعلق بمستوى القرارات المتخذة بمساعدة نظم مساندة القرارات : عند مقارنة القرارات باستخدام نظم مساندة القرارات مع القرارات المتخذة بالطريقة التقليدية (عدم استخدام نظم مساندة القرارات) كيف تقيّمون مستوى القرارات المتخذة في منشآتكم باستخدام نظم مساندة القرارات ؟

أقل	نفس المستوى	أعلى	
			(أ) الفاعلية :
٣	٢	١	١ - نسبة الوصول إلى قرار صحيح .
٣	٢	١	٢ - نسبة الوصول إلى قرار دقيق .
٣	٢	١	٣ - إمكانية تحقيق الأهداف المحددة في القرار .
٣	٢	١	٤ - مستوى مناسبة القرار للمنشأة .
٣	٢	١	٥ - إمكانية القيام بتحليل الظروف غير المتوقعة .

أقل	نفس المستوى	أعلى	
			(ب) الكفاءة :
٣	٢	١	١ - نسبة الوقت المستغرق في اتخاذ القرار .
٣	٢	١	٢ - تكلفة صنع القرار .
٣	٢	١	٣ - السرعة في عملية اتخاذ القرار .
٣	٢	١	٤ - السهولة في عملية اتخاذ القرار .
٣	٢	١	٥ - نسبة استخدام موارد البيانات في المنشأة .

نحو إطار نظري لأبعاد الخبرة المؤثرة في كفاءة وفعالية الأداء المحاسبي

د. الأميرة إبراهيم عثمان *

مقدمة :

مشكلة البحث :

في ظل التزايد المستمر على الخدمات المحاسبية التي يتسع ويتغير ويتعدّد نطاقها في مجالات المحاسبة المختلفة - بوصفها كيانات تنظيمية لممارسة مهنة المحاسبة - تتضح أهمية الحاجة إلى أن يكون المحاسب المهني مؤهلاً ليس فقط وفقاً لمتطلبات واشتراطات بدء الممارسة المهنية التي تؤهله لدخول المهنة وللأداء المهني المقبول ، بل يجب أن تتسع تلك المتطلبات والاشتراطات لتشتمل على ما يكفل تحقيقه لمستوى الأداء المتميز بما يسهم في توفير المقومات اللازمة لتطوير وتحسين الممارسة المحاسبية المهنية . وإذا كانت الخبرة تعد أحد المحددات الرئيسية للأداء الكفء للمحاسب المهني ، فإنه يكون من المفيد التعرف على ماهية تلك المتطلبات التي تقود إلى اكتساب هيكل معرفة الخبير ، والتي تنعكس على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء المهني الكفء الذي يصل إلى مستوى الأداء الخبير .

ويلاحظ من استقراء المعرفة المحاسبية على المستويين النظري والتطبيقي أن دراسة وتحليل العوامل المحددة للأداء المتميز (الخبير) في مجالات المعرفة المحاسبية المختلفة لم تلق اهتماماً كبيراً من جانب الباحثين ، وهو ما أدى إلى عدم وجود هيكل أو إطار عام يوفر دليلاً يسترشد به للتعرف على ماهية العوامل الأساسية الهامة والعامة المؤثرة في الأداء المهني الكفء للمهام المحاسبية المتنوعة والمتعددة ^(١) .

* أستاذة المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

ولقد ركزت الدراسات القليلة التي هدفت إلى تحقيق ذلك ، إما على دراسة الخبرة بصفة عامة في مجالات المحاسبة المتعلقة باتخاذ القرارات وإبداء الرأي ، أو على تناول الخبرة باعتبارها موضوعاً عارضاً يصدد محاولتها لجذب الانتباه نحو أهمية الحاجة إلى فهم وتحليل هيكل المعرفة الذي ينبغي أن يكتسبه المحاسب في مجالات الحكم واتخاذ القرارات ، بغض النظر عن كونه من نوى الخبرة أم لا ^(٢) . فلم تميز هذه الدراسات بين مفهوم الخبرة ومفهوم الممارسة عند تحديد مقومات الأداء المتميز في المجالات المحاسبية ، مما أدى إلى قصورها في تحديد مصادر معرفة المحاسب الخبير وهياكل تكوينها ، ومن ثم تقديم صورة غير كاملة عن كيفية اتخاذ قراراته وإصدار أحكامه ^(٣) . ويعنى ذلك عدم مقدرة البحث المحاسبى على التمييز بين مقومات المحاسب الخبير والمحاسب المزاوِل للمهنة لفترة طويلة ، فضلاً عن غموض هذه الدراسات يصدد تحديد مفهوم الممارسة كبديل لمفهوم الخبرة في مجال معين ، وتحديد ماهية الظروف الملائمة التي تكون فيها الخبرة في مجال معين (بمعناها الضيق) بدلاً مقبولاً للخبرة بصفة عامة (بمعناها العام) .

وفي سياق ما تقدم تتبلور مشكلة البحث في عدم احتواء المعرفة المحاسبية على تعريف واضح للعوامل التي تؤدي إلى ممارسة الأداء لفترة طويلة بدلاً ملائماً لاكتساب القدر الملائم من المعرفة والمقدرة التنظيمية والقدرة على استخدام تلك المعرفة ، بحيث يصل الأداء في مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي إلى مستوى الأداء الخبير .

أهمية البحث :

يمكن القول بصفة عامة إن الخبرة المهنية تعد أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على كفاءة الأداء في الممارسة المهنية ، حيث تشير الدراسات السلوكية التي تناولت موضوع الخبرة إلى أن جودة الأداء تزيد بالخبرة ^(٤) ، خاصة إذا كانت قرارات وأحكام الخبير المهني ترتبط بعوامل ذاتية وتتأثر بطبيعة العملاء والمواقف وأنواع المهام التي يؤديها . ولذلك فقد أصبح موضوع الخبرة المهنية في المجال المحاسبى من الموضوعات التي تجذب اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة ، باعتبارها أحد المحددات الرئيسية للأداء الناجح والتميز في مختلف مجالات الممارسة المحاسبية المهنية . وذلك من منطلق التأكيد على أهمية الدور الوظيفي للمحاسب في تخفيض كل

من عوامل عدم تأكد مستخدمي المعلومات الحاسبية وتكاليف القلق والوقت المرتبطة باستخدامات تلك المعلومات ، خصوصاً في ظل اتساع نطاق الخدمات التي يقوم بها الحاسب لعملائه ، واحتوائها على مجموعة متنوعة ومتشعبة من المهام والوظائف التي قد يصعب تحديد درجة الأهمية النسبية لكل منها ، والتي تتطلب أن يكون الحاسب خبيراً متميزاً في أدائها ، فضلاً عن تركيز الكتابات^(٥) التي تتناول موضوع أنظمة الخبرة على أهمية الحصول على هياكل معرفة الخبراء بسبب زيادة إدراك الخبير للمعرفة اللازمة لتحقيق مستوى عال من الأداء ، ومن ثم يكون من الضروري التعرف على الآليات الحقيقية التي يستخدمها الخبراء عند حل المشكلات التي تم بناء أنظمة الخبرة من أجلها ، والتي تكون جيدة فقط في حالة اعتماد الخبراء عليها^(٦) . ولذلك يكون من المفيد إلقاء الضوء على ما ينبغي أن تكون عليه هيكلة المعرفة الأكاديمية والعملية المتخصصة في المجالات الحاسبية المختلفة التي تقابل معايير الأداء المهني الناجح والتي يعبر عنها باصطلاح الخبرة .

ومما يزيد من أهمية البحث أنه يلاحظ على غالبية الدراسات التي تناولت الخبرة بهدف تحديد الأساس التأملي لتوافر مجموعة من المهارات المهنية المتخصصة المرتبطة بمجالات ممارسة مهنة الحاسبة - التي تقود إلى تحقيق مستوى الأداء الخبير - أنها قد ركزت على دراسة كل من المدخلات أو العمليات التشغيلية أو المخرجات الخاصة بكيفية تشغيل المعلومات الإنسانية ، وأهملت عنصر المعرفة إلى حد كبير ، وذلك على عكس الحال بالنسبة للعلوم السلوكية التي تركز على دراسة وتحليل الاختلافات بين أنواع المعرفة عند التمييز بين الفرد الخبير والفرد غير الخبير^(٧) .

ويلاحظ أن الدراسات القليلة^(٨) والحديثة نسبياً في هذا المجال قد تركزت بصفة أساسية في مجال التنبؤ بهيكل العلاقات التأثيرية بين كل من الخبرة والمقدرة الذاتية والمعرفة والأداء ، وذلك بصدد صياغة أحكام المراجع في مجال تخطيط الاختبارات الأساسية للمراجعة ، وفي مجال الكشف عن أخطاء القوائم المالية بهدف تحديد ماهية مهام المراجعة التي تحتاج إلى خبرة المراجع ، وكيف تؤدي هذه الخبرة إلى زيادة جودة حكمه المهني . واستناداً إلى تلك الدراسات ، فإنه يمكن توسيع نطاق تطبيق نتائجها على علاقات الخبرة والمعرفة والأداء والمقدرة الذاتية للخبير الحاسبي في مجالات اتخاذ القرارات وإبداء الرأي ، مع الأخذ في الاعتبار أثر اختلاف طبيعة المهام والوظائف التي

تؤدي في كل من هذه المجالات على العوامل المحددة للأداء المهني الخبير ، ويعنى ذلك أنه يمكن الاسترشاد بما انتهت إليه هذه الدراسات لدراسة العلاقات التأثيرية للعوامل المحددة للأداء المتميز في مجالات المحاسبة المختلفة ، وذلك حتى يمكن تحديد مواصفات الخبرة والعوامل التي تساهم في خلق المعرفة اللازمة للأداء الناجح للخبير المحاسبي ، تمهيداً لاختبار مدى إمكانية تعميمها على الواقع العملي فيما بعد من خلال التجريب العملي .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل الأبعاد المختلفة للخبرة في المجالات المحاسبية المتنوعة المتعلقة بإبداء الرأي واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال تحديد ماهية العوامل المؤثرة على رفع مستوى الأداء المهني الخبير في مجالات الممارسة المحاسبية المتعددة ، وتحديد أنواع المعرفة اللازم اكتسابها لتحسين جودة الخدمات والمهام الموكلة أداؤها للمحاسب ، وذلك بما يساهم في وضع إطار نظري لهيكل الخبرات التي تحقق الكفاءة والفعالية للأداء المهني الخبير في مجالات المحاسبة المتعلقة بإبداء الرأي واتخاذ القرارات.

ولتحقيق الهدف من البحث ، فقد تم تنظيم المتبقى منه في الفقرات التالية :

- ١ - تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها .
- ٢ - قياس الأداء الخبير في المجالات المحاسبية .
- ٣ - أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبي .
- ٤ - علاقة الأداء بالمعرفة .
- ٥ - علاقة المعرفة بالخبرة العامة .
- ٦ - نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة .
- ٧ - كيفية قياس أنواع المعرفة المكونة للخبرة .
- ٨ - خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة .

١ - تعريف الخبرة والعوامل المحددة لها :

تعتبر الدراسات فى مجال المراجعة هى أولى الدراسات المحاسبية التى تناولت موضوع الخبرة ^(٩) . والملاحظة التى يمكن أن يستخلصها المطلع على هذه الدراسات ^(١٠) فى الخط بين مصطلح الخبرة (Expertise) ومصطلح الممارسة لفترة طويلة (Experience) مما أدى إلى نتائج مغايرة وغير متسقة . فالتعريف اللغوى لكلمة الممارسة يعنى المقدرة الذاتية المكتسبة من كل من المعلومات والمهارة والممارسة التى تنشأ مجتمعة نتيجة عن الملاحظة المباشرة أو المشاركة فى الحدث خلال فترات طويلة من الزمن . بينما تعرف الخبرة لغوياً على أنها اكتساب مهارة أو حكمة فائقة من خلال المشاهدة أو المشاركة فى نشاط محدد بذاته .

ويظهر ذلك أن كل من الخبرة والممارسة لفترة طويلة تتضمن اكتساب الممارس المهنى للمعرفة والمهارة ، ولكن الفرق بينهما أن اصطلاح الخبرة يعكس مستويات نوعية مرتفعة من المعرفة والمهارة ، بحيث يمكن أن يكتسب الممارس المهنى خبرة دون أن يصل أدائه إلى مستوى الأداء الخبير فى مجال معين ^(١١) . وعلى ذلك يمكن القول بأن الممارسة من منظور البحث المحاسبى تعنى المقدرة على الاستمرار فى مجال محدد أو أداء مهمة معينة لفترة طويلة من الزمن ، بينما تعنى الخبرة المقدرة التى تعكس الأداء الناجح والكفاءة لمهمة معقدة من المهام غير النمطية بطريقة متميزة ، وفى تعريف آخر أكثر تفصيلاً تعنى الخبرة اكتساب حجم هائل من المعرفة والمهارة الإجرائية التى تقود إلى الأداء المتميز للمهام النوعية المحددة التى يقوم بها الخبير المهنى فى مجال معين ^(١٢) .

ومن أكثر التعريفات حداثة للخبرة ذلك التعريف الذى قدمه (Frederick & Libby) باعتبارها المقدرة المتفوقة على استيعاب الخبير المهنى لكمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها من خلال عملية تدريجية متسقة من التجريد لبعد أو مضمون معين للمعلومات ، وذلك على أساس من المعرفة السابقة والإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إصدار الحكم الشخصى واتخاذ القرار الخبير ^(١٣) .

ولقد قام العديد من الباحثين بدراسة لمضامين ومفاهيم الخبرة وعلاقتها بالأداء وبالمعرفة اعتماداً على الفصل بين متغيرات المعرفة العقلية والفكرية والعملية التى تنتظم فى شكل هيكل أو إطار يحدد الخصائص الإدراكية النظرية فى مجال محدد ، وبين

متغير الأداء الذى يستند إلى تصورات عقلية وفكرية مرتبطة بممارسة المهمة ممارسة عامة ^(١٤) . واستناداً إلى هذه التفرقة تعرف الخبرة إما على أساس ربطها بمتغير الأداء مباشرة ، وإما على أساس ربطها بمتغير المعرفة . فطبقاً لمدخل ربط الخبرة بالأداء تعرف الخبرة على أنها الأداء الناجح والتميز للمهام المتضمنة الوظائف العامة التى يقوم بها الممارس المهنى ، بينما تعرف الخبرة وفقاً للمدخل الذى يربط بينها وبين المعرفة على أنها المعرفة المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية والتعليم ، والتى تقود إلى توافر هيكل إدراكى لذاكرة الخبر يمكنه من التمثيل الأفضل والاكثرتكاملاً لنطاق وأبعاد المهمة التى يؤديها ، وذلك من خلال تسجيل المعلومات الجديدة بطريقة أكثر كفاءة وشمولية ، والوصول إلى إستراتيجيات القرار الملائمة واستغلال معرفته بصورة أفضل من الممارس المبتدئ الأقل خبرة . ويعنى ذلك تركيز مدخل ربط الخبرة بالمعرفة على الخصائص الإدراكية لمستخدم المعلومات ، حيث تؤدى الخبرة إلى تخفيض الجهد الإدراكى المبني على الحكم الشخصى المطلوب من الخبير المهنى خاصة فى المجالات التى تتطلب مهارات فنية عالية كالمجالات الحاسوبية ^(١٥) .

ويثير الفصل بين عنصر المعرفة بمتغير الأداء عند تعريف الخبرة تساؤلات عديدة ، ترجع إلى الصعوبة فى القياس الموضوعى للاختلافات فى الخصائص الإدراكية التى تنعكس على جودة الحكم الشخصى للخبير المهنى عند استخدام أساس المعرفة لتحديد مفهوم الخبرة . بينما تؤثر الخبرة من وجهة نظر الأداء تساؤلات حول ما قد يوجد من اختلاف بين الخبرة وبين الأداء المتميز فى الممارسة المهنية . وهل يمكن أن يكون الأداء والخصائص الإدراكية التى يجب أن تنعكس على نتائج الأداء المتميز على المدى الطويل ؟ وإذا كان الأداء المهنى فى مجالات الحاسبة يرتبط بمجموعة متشابكة من المهام والوظائف الأساسية ، فكيف يمكن اعتباره مقياساً للخبرة فى ظل عدم تحديد الأهمية النسبية لكل منها بطريقة منطقية متسقة ؟ وكيف يمكن استخدام التطبيقات القائمة فى الممارسة المهنية الحاسوبية العملية لتقييم أداء الخبير الحاسبى وتدعيم كفاءته المهنية مستقبلاً ؟

ويرى بعض الباحثين ^(١٦) أن مفهوم الخبرة طبقاً لأساس الأداء يعتبر أكثر ملاءمة للبحث الحاسبى ، حيث يعد الأداء مفهوماً تحفيزياً لمعظم المهتمين بدراسة الخبرة فى المجالات الحاسوبية ؛ لأنه يهدف إلى تحسين أداء الحاسبين لمهامهم فى الممارسة

المهنية العملية . إلا أن الرجوع إلى الدراسات السلوكية ^(١٧) يوضح أن التركيز على أساس الأداء بمفرده لا يكون كافياً لدراسة وتحليل مفهوم الخبرة ، حيث يتطلب ذلك الأخذ في الاعتبار أن الأداء المتميز يتحدد على أساس الأفكار والمعلومات التي يكتسبها الخبير المهني في مجال محدد . ويعني ذلك أن استخدام أساس الأداء بمفرده لتعريف مضمون الخبرة لا ينبغي أن يهمل تأثير متغير المعرفة اللازمة لأداء المهام المحددة ، بل على العكس يفترض أن الخبير المهني الذي يكون لديه مستوى معين من الخبرة العامة التي تؤهله لممارسة المهنة ممارسة عامة ، يكون لديه أيضاً نفس المستوى من المعرفة اللازمة لأداء مهام محددة .

ومن ناحية أخرى إذا كان أساس المعرفة في تعريف الخبرة قد ربط بين الخبرة وبين المعلومات والمهارات المتخصصة في مجال محدد بذاته ، فإنه يكون قد أكد ضمناً على علاقة المعرفة بتحسين الأداء حتى يصل إلى درجة الأداء الخبير في ذلك المجال ، ويتفق ذلك مع تعريف الخبرة وفقاً لأساس الأداء الذي يتطلب أن تكون الخصائص الإدراكية ظاهرة على المهام بطريقة تؤدي إلى إنجاز المهام بنجاح ، ويساعد الربط بين تأثير المعرفة في أداء المهام المحددة على استنباط هيكل معرفة الخبراء وتطوير أنظمة الخبرة ، وذلك بهدف تحسين الأداء المهني وتطوير الأنوار المساعدة في اتخاذ القرار وإصدار الحكم الشخصي ، ومن ثم تضمين هذه الأنظمة بمداخل تعمل على تخفيض احتمالات اتخاذ قرارات خاطئة من قبل الخبراء . ومما يؤكد ذلك أن الدراسات التجريبية التي هدفت إلى اختبار تأثير الخبرة - باعتبارها الأداء المتميز والنجاح في تحسين جودة الحكم المهني للخبراء المهنيين خاصة في المجالات ذات النواحي الفنية العالية كالمراجعة مثلاً - قد خلصت إلى نتائج متعارضة ، بحيث يتعذر مقارنة نتائجها بسبب اختلاف خبرة الخبراء المهنيين القائمين بها طبقاً لهياكل المعرفة المكتسبة لدى كل منهم . فعلى سبيل المثال تؤكد دراسة (Libby & Frederick) ^(١٨) أن الخبير المهني يحمل في ذاكرته مخزوناً من المعرفة يؤثر إلى حد كبير في صياغة حكمه ، بالإضافة إلى أن متغير المعرفة التي يكتسبها الخبير المهني يتضافر مع القدرة الذاتية للخبير من أجل تحسين أداء المهام المختلفة ، وبالتالي فإن المعرفة مع القدرة الفطرية الذاتية للأداء تقدم تفسيراً أشمل وأعم لاختلاف الأداء الناجح بين الخبراء المهنيين . ويؤكد ذلك ما يشير إليه منحني التعلم من أن تأثير المقدرة على الأداء بجانب متغير المعرفة المكتسبة من

الخبرة السابقة والممارسة العملية يكون أكبر في المراحل الأولى بالمقارنة مع المراحل الأخيرة لبرامج التعليم والتدريب المختلفة . كما أنه بالنسبة لمشكلة الاختلافات المؤثرة في الأداء التي عادة ما تحدث في التجارب العملية المتعلقة باختبار تأثير الخبرة بين كل من الخبير المهني الذي يعمل من خلال مكاتب المحاسبة الخاصة والخبير الذي يعمل من خلال تنظيمات الأعمال بصورها المختلفة ، أو بين المحاسب تحت التمرين وطلاب المحاسبة ، فإنها ترجع إلى تدخل عوامل أخرى مؤثرة من شأنها أن تجعل علاقة الخبرة بالأداء علاقة خطية . فحينما يفترض الباحث علاقة خطية بين الخبرة والأداء ، في ظل الظروف التي من شأنها أن تجعل العلاقة بينهما غير خطية بسبب تأثير متغيرات أخرى عليها كالمعرفة والمقدرة الذاتية للخبير على الأداء ونوع المهمة ، فإنه لا يمكن الاعتماد على النتائج التجريبية التي يتم التوصل إليها لأنها تقوم على أساس افتراض أو مقدمة غير صحيحة .

وعلى المستوى العملي فإن مفهوم الخبرة المحاسبية باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام التي يؤديها الخبير المحاسبي وكذلك مفهوم المعرفة باعتبارها المقدرة على تقديم وإتمام إنجاز الخدمات والاستشارات المحاسبية - يؤديان إلى إمكانية تحديد المهام والوظائف الأساسية للخبير المحاسبي المهني وتعريف الأداء الناجح له بأكثر من طريقة ، كأن يكون الأداء أكثر ارتباطاً بالممارسة المهنية المحاسبية بصورة عامة أكثر منه ارتباطاً بمهمة محددة .

وبهذا المضمون يعرف الأداء الخبير في المجال المحاسبي بأنه المقدرة على أداء المهام المحاسبية بصورة كلية (خبرة عامة) بدلاً من أن يقتصر على أداء مهمة خاصة (خبرة خاصة) ، بحيث يتمكن الخبير المحاسبي من تقديم الخدمات والاستشارات لمختلف المشكلات المحاسبية في المجالات المتعددة^(١٩) .

ويلاحظ أن التأكيد على أن يعكس الأداء الخبير خبرة عامة يكون أمراً ضرورياً نظراً لتنوع واختلاف الخدمات أو الاستشارات المحاسبية باختلاف نوع العميل (شركة أشخاص - منشأة فردية - شركة أموال) ، واختلاف طبيعة الصناعة التي ينتمي إليها العميل ، وكذلك طبقاً لدرجة تعقيد أنشطته (شركة محلية ، شركة متعددة الجنسية) . وعلى الرغم من أن الأداء الخبير والناجح يحتاج إلى خبرة عامة في جميع هذه المجالات ، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الخبرة الخاصة في مجال محاسبي محدد^(٢٠) . فإذا

افترض أن كان الخبير المحاسبي المهني يمتلك خبرة خاصة تؤهله لتقديم الاستشارات الضريبية فقط ، فإن عمله من خلال فريق عمل متكامل يقوم بأداء الخدمات المحاسبية المتنوعة من شأنه أن يؤدي في النهاية إلى إنجازها بنجاح نظراً لتكامل خبرات أعضاء الفريق . ويعنى ذلك أن الأداء طبقاً لمفهوم المقدرة على تقديم استشارات أو خدمات محاسبية بصفة عامة بنجاح ، يأخذ في الاعتبار التخصص المهني لمزاوى المهنة في مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المالية ، وهذا ما تؤكد الممارسة المهنية العملية ، حيث يلاحظ تخصص بعض خبراء المحاسبة في تقديم خدماتهم خلال مجال الضرائب فقط ، أو في مجال المراجعة فقط ؛ حيث إنه من غير المنطقي - في ظل تعقد بيئة الأعمال - أن يكون الخبير المحاسبي خبيراً في كافة المجالات المحاسبية المختلفة ، فضلاً عن أن مفهوم ومضمون الخبرة المحاسبية على مستوى الواقع العملي يشير إلى وجوب أن يعتمد الأداء الناجح للخبير المحاسبي ليس فقط على قدرته على أداء المهام والوظائف الفنية ، وإنما يتطلب أيضاً مقدرة على اكتساب المهارات الإنسانية والسياسية والشخصية التي تؤهله للحصول على المهام المحاسبية من العملاء المتنوعين وإدارة الممارسة المهنية العملية بتفوق .

وتأسيساً على ذلك يمكن القول بأن العوامل المحددة للخبرة تتركز - من وجهة نظر المعرفة - على الخصائص الإدراكية التي تكوّن قاعدة المعرفة التي يكتسبها الخبير المهني من برامج التعليم المختلفة ، بينما تتركز - من وجهة نظر الأداء - على الممارسة العملية المهنية علاوة على المقدرة الفطرية الذاتية للممارس المهني ، والتي تنعكس جميعها على الأداء الناجح والتميز للمهام التي توكل إليه .

ولقيام الأبعاد التأثيرية للخبرة في مجالات المحاسبة يبدأ البحث بدراسة كيفية قياس الأداء الخبير كأحد هذه الأبعاد ، وهو ما ستور حوله الدراسة في الفرعية التالية .

٢ - قياس الأداء الخبير في مجالات المحاسبة :

طبقاً لمضمون المفهوم المتقدم للخبرة باعتبارها الأداء المتميز والناجح للمهام ، فإن قياس الأداء الناجح للخبير المهني يستلزم تحديد مؤشرات موضوعية ملائمة تقيس مستوى الخبرة المهنية للخبير المحاسبي ، ويمكن من خلاله التمييز بين الأداء الخبير والأداء المبتدئ . فقد يستخدم مستوى الأتعاب مثلاً للتمييز بين الأداء المبتدئ - خاصة

خلال فترة التمرين - وبين الأداء الخبير ، حيث يزيد العائد المالى المحدد كمقابل عن الأداء المهني للمهام المكلف بها الخبير المهني بزيادة خبرته العامة ^(٢١) . وبهذا المضمون يكون الأداء الخبير هو ذلك الأداء الذى يدفع مقابله أتعاب مرتفعة نسبياً ، ويؤدى هذا المقياس إلى تحفيز الخبير المهني لاكتساب الخبرة المتخصصة فى المجال المحاسبي عن طريق الالتحاق ببرامج التعليم والتدريب والمتطورة التى تهدف إلى إكسابه للخبرة العالية ، ومن ثم الحصول على الأتعاب المرتفعة نظير أدائه المتميز للمهام الموكلة إليه .

ولقد انتهجت الدراسات ^(٢٢) التى حاولت قياس الاختلافات فى مستوى الأداء للخبير المهني أحد مدخلين ، يعتمد الأول على استخدام بعض المعايير باعتبارها مقياس بديلة للخبرة ، كالأقدمية وسنوات الخبرة والترتيب الذاتى ، والترتيب المستقل ، بينما اعتمد المدخل الثانى على مؤشرات موضوعية لقياس الأبعاد المتعددة للأداء ، وذلك بما يحقق معيار الصلاحية الداخلية والخارجية للبحث العلمى .

ولقد اعتمدت دراسات المدخل الأول على وجهة النظر التى كشفت عنها الدراسات المتعددة فى مجال المراجعة ، حيث تبنت هذه الدراسات مفهوم الخبرة باعتبارها تعبر عن الأداء المهني الناجح لمهام المراجع ، اعتماداً على مستوى خبرته المهنية بالأقدمية أو بعدد السنوات التى قضاه فى ممارسة مهنة المراجعة والتى تنعكس على جودة أدائه المهني ، وفى سياق التجارب التى هدفت إلى التحقق من صحة هذا الفرض اعتمد تصنيف المراجعين الخاضعين للتجريب إلى مستويين ، إما باعتبارهم مبتدئين ، أو خبراء طبقاً لمستوى خبرتهم المهنية المقيسة بعدد سنوات الممارسة المهنية العملية ، فضلاً عن أن المقدمة النظرية لهذه الدراسات قد افترضت أن الاختلافات فى مقياس الحكم المعيارية - كالإجماع مثلاً - ترجع إلى الاختلافات فى مستويات الخبرة بينهم ، ولقد أوضحت مقياس الإجماع التى تم تطبيقها على الخبراء المهنيين فى هذه الدراسات فى ظل مستويات الخبرة المختلفة عدم وجود اختلافات هامة فى الحكم المهني للمراجعين ناتجة عن اختلاف مستوى الخبرة المهنية المقيسة بعدد سنوات العمل المهني ، بما يعنى أن طول فترة الخبرة المهنية قد لا يؤثر على إجماع أحكام الخبراء المهنيين ، ومن ثم يكون من الخطأ افتراض أن الخبرة العامة المقيسة بعدد سنوات العمل تعد مقياساً كاملاً للأداء المتميز والناجح للخبير المهني فى مجالات المهام ذات

النواحي الفنية العالية ، كما أنه بالنسبة لاستخدام معيار الترتيب الذاتى كمقياس بديل للخبرة ، فقد لاحظ (Larreche & Moinpour) ^(٣٣) أن أحكام وآراء الأفراد الخبراء يمكن أن تتأثر إلى حد ما بعوامل غير خاضعة للرقابة ، تتمثل فى الشعور الشخصى وليس الاعتبارات الموضوعية . كما أوضح (Vitalari) ^(٣٤) أنه فى حالة استخدام الترتيب المستقل تتور مشكلة التحيز والخطأ الإدراكى والنقص فى الأدوات الموضوعية اللازمة لقياس الخبرة .

أما دراسات **المدخل الثانى** ، فقد افترضت أن استخدام أساس الأداء فى تعريف مضمون الخبرة يستلزم القياس من خلال تحديد ما يتضمنه من أبعاد ، وإمكانية القياس الموضوعى لهذه الأبعاد باستخدام طرق مختلفة اعتماداً على بعد الأداء المراد قياسه ، وطبقاً لسياق المفهوم المتقدم للخبرة . فقد أوضح (Davis) أنه يمكن قياس الأداء الخبير من خلال مقياس الكفاءة ومقياس الفعالية ^(٣٥) .

فبالنسبة **لقياس الكفاءة** ، فإنه يركز على قياس الأداء الخبير من خلال قياس كمية الموارد التى تم استنفادها واللازمة لأداء مهمة محددة فى ظل مستوى معين من الفعالية .

أما **مقياس الفعالية** ، فإنه يهتم بقياس الأداء الخبير بالتركيز على الكيفية التى يتم بها أداء مهمة محددة بمستوى جودة أداء معين . ويعد قياس فاعلية الأداء الخبير بهذا المضمون أكثر صعوبة من قياس كفاءته ، حيث يتطلب الأمر تعيين أو اختيار المؤشر الذى يوضح أن أداء الفرد يكون على مستوى الفعالية المطلوب ، وفى نفس الوقت يجب مراعاة مدى قابلية التطبيق العملى لهذا المؤشر لقياس الأداء الفعلى للمهمة المحددة ، فعلى سبيل المثال قد يكون مؤشر الدقة مقياساً ملائماً للفعالية بالنسبة للمهام ذات الطبيعة التنبؤية حينما تصبح نتائج هذه المهام معروفة ^(٣٦) فمن خلال مقارنة التقديرات اللازمة لإتمام إنجاز المهمة المتفق عليها بالبيانات الفعلية التى يتم الحصول عليها بعد إنجاز تلك المهمة ، يمكن تحديد مقدار الدقة فى الأداء ومدى فعالية حكم الخبير . وبالمثل فإن مؤشر النجاح أو الفشل فى تصرف ما قد يكون مؤشراً للفعالية ، فالأحكام الشخصية أو القرارات التى يتخذها المراجع - بصدد الجهود المبذولة للحصول على عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مثلاً - يمكن أن يقاس مستوى فعاليتها من

خلال ملاحظة مدى النجاح أو الفشل الذى تقود إليه هذه الجهود فى تحقيق النتائج المرغوب فيها .

ويمكن القول أنه على الرغم من تنوع المؤشرات التى يمكن استخدامها لقياس فعالية الأداء الخبير فى العديد من المهام المحاسبية ، إلا أنه بالنسبة للمهام الفنية الخاصة بتقدير الخطر المتلازم أو الحكم على نظام الرقابة الداخلية - فى مجال المراجعة - التى تحتاج إلى الحكم الشخصى للخبير ، فإنه قد لا تتوافر مؤشرات أو معايير فعلية للنجاح أو الفشل يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأداء الخبير ، ومن ثم فإنه لا يمكن الاعتماد على مؤشر الدقة أو مؤشر النجاح أو الفشل لقياس جودة أداء أو فعالية الأحكام الشخصية ، وفى مثل هذه المهام الفنية الخاصة قد تكون المقدرة على تبرير الحكم الشخصى أو القرار ، وكذلك المقدرة على وضع تعريف محدد لعملية الحكم الشخصى أو القرار بمنزلة المؤشر الذى يقيس فعالية الأداء الخبير لذلك النوع من المهام الخاصة (٢٧) .

وفى محاولة لتجنب الصعوبات التى تواجه قياس الأداء الخبير فى المهام الفنية ذات الطبيعة الخاصة ، فقد تطلب الأمر تطوير مدخل جديد لقياس الأداء الخبير من خلال تصميم اختبارات تجريبية لاختبار الأداء المهني الخبير . وفى هذا الخصوص قدم (Bonner et al.) دراسة تتضمن ثلاثة مقاييس للأداء ، حيث تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للأداء الخبير تتمثل فى : البعد الكمي ، والبعد النوعي ، والبعد المختلط ، وذلك على النحو التالى (٢٨) :

أ - **البعد الكمي (كمية الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد إجمالي عدد المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهني من واقع القضايا الموكلة إليه ، وتقديم الحلول المناسبة لها . وتبني فائدة قياس البعد الكمي للأداء باستقلال فيما يكشف عنه من مزايا ومنافع إضافية يحصل عليها العميل نتيجة تعرف الخبير المهني على كل مشكلة إضافية وتقديم حلول لها .

ب - **البعد النوعي (جودة الأداء)** : ويتم قياس هذا البعد من خلال تحديد متوسط درجة صعوبة المشكلات التى يمكن أن يتعرف عليها الخبير المهني من خلال القضايا المطروحة أمامه للبحث ، حيث إن التعرف على المشكلات الصعبة من شأنه أن

يفيد فى تخفيض احتمال تجاهل الخبر المهنى لأية مشكلة معينة بغض النظر عن درجة صعوبتها .

ج - البعد المختلط (كمية وجود الأداء) : وهو يجمع بين البعدين الكمية والنوعية . ويتم قياسه عن طريق تحديد عدد المشكلات التى يتم التعرف عليها من قبل الخبر المهنى ، وتعيين متوسط درجة صعوبتها .

وتعتبر دراسة (Bonner et al.) من أهم الدراسات التى استهدفت قياس الأبعاد المتعددة لأداء الخبر المحاسبى لأحد المهام الخاصة المتمثلة فى المحاسبة عن الضريبة على شركات الأموال ، وذلك تمهيداً لاختبار مجموعة من العلاقات المختلفة بين الخبرة والأداء . حيث اتبعت هذه الدراسة منهجاً تجريبياً لقياس الأبعاد الكمية والنوعية والمختلطة بصدد تأدية مهام التخطيط الضريبى ، خاصة فى مرحلة تحديد المشكلات الضريبية فى مجال الضريبة على شركات الأموال . وقد تم التركيز على مرحلة تحديد المشكلات باعتبار أن خبرة الخبر المحاسبى فى هذه المرحلة من مراحل التخطيط الضريبى تمثل المحور الأساسى لهذه المهمة لاعتمادها بصورة كبيرة على الخبرة . وقد تمت الدراسة من خلال تجربة اشترك فيها عدد من المحاسبين المتخصصين فى مجال الضريبة على شركات الأموال بمتوسط عدد سنوات خبرة يبلغ (٨ ، ٤) سنة فى هذا المجال .

وقد خلصت هذه الدراسة إلى صعوبة القياس الكمية للأداء ، بما يثير الشك فى مدى صلاحية استخدام البعد الكمية للأداء كمقياس لأداء الخبر المحاسبى ، مما يساعد على التمييز بين خبرة الممارس المهنى الضريبى المبتدئ وبين الممارس المهنى الضريبى الخبير فى مجال عمله . أما فيما يتعلق بمدى صلاحية استخدام البعد النوعى للأداء - كما ينعكس على درجة الصعوبة الفنية فى المشكلات الضريبية المتضمنة القضايا الضريبية المطروحة للبحث كمقياس لأداء خبر الضرائب الناجح - فقد أوضح توزيع المشكلات الضريبية على درجات الصعوبة المختلفة والتكرارات التى أخذتها كل مشكلة زيادة الإجماع فى أحكام الخاضعين المشتركين فى التجربة ، إلا أن بعضهم كانت لهم أحكام غير متسقة بفعل تدخل عوامل قد ترجع كلها أو بعضها لعوامل شخصية أو موقفية بما يشير إلى الحاجة إلى بحوث إضافية لدراسة هذه العوامل المؤثرة .

ولقد قام (Schadewad) ^(٢٩) . بدراسة استهدفت تحديد مقاييس للأداء تتصف بالموضوعية والعمومية ، وذلك من خلال ربط مقياس الأداء النوعي باحتمالات الخطر ، باعتبار أنه من المنطقي افتراض أنه كلما زادت درجة صعوبة القضايا المحاسبية محل البحث انخفض احتمال الكشف عن المشكلات المتضمنة تلك القضايا ، ومن ثم فإنه يمكن الاعتماد على المعلومات المتعلقة بالخطر واحتمالات الكشف عن المشكلات أو الحقائق ذات العلاقة بالبدائل والقضايا المتاحة ، وذلك لتحديد درجة الصعوبة الفنية للمشكلات المحاسبية موضع الدراسة .

وقد اقترحت الدراسة استخدام الوفر الضريبي كمقياس للأداء الناجع للخبير المحاسبى فى مجال الضرائب بدلاً من الاعتماد على القياس الكمي والنوعي للأداء ، كما فى دراسة (Bonner et al.) السابق التعرض لها ، وذلك من منطلق أن كفاءة خبير الضرائب فى أدائه للمهام الفنية يمكن أن تقاس بمقدرته على تخفيض المدفوعات الضريبية لعميله إلى أدنى حد ممكن بطريقة تتسق ولا تتعارض مع أداء أعماله الأخرى وأهدافه الشخصية . وبذلك يظهر بعد جديد للأداء أكثر أهمية من البعد الكمي أو النوعي يتمثل فى مقدار الوفر الضريبي لكل مشكلة من المشكلات الضريبية المعينة . فإذا كان من الأمور المسلّم بها أن يركز الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب اهتمامه تلقائياً على تلك المشكلات التى من شأنها أن تؤدى إلى تحقيق أقصى وفر ضريبي ممكن لعميله ، فإن ذلك يعنى ملازمة الوفر الضريبي كمقياس للأداء الناجع لهذا الخبير المهني الضريبي .

ومع التسليم بأهمية قياس هذا البعد من الأداء الذى يعتمد على مقياس الوفر الضريبي ، إلا أن ملاحظة الواقع يمكن أن تكشف - من وجهة نظرنا - عن تعذر الاعتماد عليه فى الممارسة المهنية العملية لتأثره بمتغيرات تخرج عن نطاق سيطرة الخبير المحاسبى فى مجال الضرائب ، كالتغير فى معدلاتها فيما بين التشريعات والقوانين والأنشطة الخاضعة للضريبة ، وتنوع الإعفاءات الضريبية المرتبطة بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية كالحوافز الضريبية ، فضلاً عن أنه يلاحظ أن اعتماد بعض الباحثين على محاولة التسعير النسبي لمعدلات الضريبة فيما بين القوانين الضريبية المختلفة لم يكن كافياً لتحقيق صلاحية الوفر الضريبي كمقياس للأداء القابل للتعميم على مستوى الممارسة العملية .

ولقد حاولت إحدى الدراسات (٣٠) التغلب على مشكلة كيفية تحقيق صلاحية مقياس الأداء - الذى يستخدم لقياس الأداء الخبير - للتعميم على الواقع العملى ، وذلك من خلال محاولة تطوير معايير لقياس تأثير الخبرة المهنية على الأداء كما ينعكس على تحسين جودة الحكم المهني للخبير المحاسبي بدلاً من محاولة قياس الأداء الناتج من وجهة نظر البعد الكمي والبعد النوعي للأداء . وقد خلصت إلى أربعة مقاييس اعتبرتها الدراسة المقاييس العملية لقياس جودة الحكم المهني المعيارية التي تعكس أداء الخبير الناجح وهي مقاييس : الدقة ، والتبرير الإحصائي ، والثبات ، والإجماع .

وطبقاً لهذه المعايير المستخدمة كمقياس معياري للحكم على الأداء يكون لمستوى الخبرة تأثير هام على أحكام وقرارات الخبراء المحاسبين ، حيث يرتبط أداء الخبير الناجح للمهام والخدمات المحاسبية بزيادة الإجماع والثبات والدقة والقابلية للتبرير الإحصائي في أحكام وقرارات الخبراء المهنيين بصدد التعرف على المشكلات المحاسبية محل البحث ، ويعنى ذلك أن استخدام هذه المعايير يعتمد على افتراض ضمنى مؤداه أن اختلافات الإجماع والثبات والدقة والتبرير الإحصائي ترجع إلى الاختلاف في مستويات الخبرة بين الخبراء . ولأغراض التبسيط يمكن الاقتصاد على معيار الإجماع لتحديد أثر خبرة الخبير المحاسبي على إصدار أحكامه وقراراته ، حيث يتضمن في طياته تحقيق متطلبات المعايير الأخرى إلى حد كبير . فعلى سبيل المثال يلاحظ أنه بالرغم من أن معيار الإجماع لا يؤكد صراحة على دقة وثبات أحكام وقرارات خبراء الضرائب ، إلا أنه عندما يكون الإجماع منخفضاً في مهمة ما ، فإنه ذلك من شأنه أن يشير ضمناً إلى عدم دقة أو عدم ثبات قرارات الحكم التي يقترحها بعض المهنيين على الأقل (٣١) .

والملاحظ على الدراسة السابقة أن قياس العلاقة بين مستوى الخبرة والأداء اعتماداً على معايير الإجماع على الحكم ، وثبات الحكم ودقته وإمكانية التبرير الإحصائي له ، لم يأخذ في اعتباره طبيعة المهام المؤداة واختلاف نوع المهمة ، وما إذا كان هذا الاختلاف يحتاج إلى مستويات خبرة مختلفة لدى الخبراء المحاسبين ، الأمر الذي يتطلب إلقاء الضوء على طبيعة وأنواع المهام التي يؤديها الخبير المحاسبي تمهيداً لتحديد تأثيرها على مستوى خبرته ، وذلك ما سيتم دراسته في الفرعية التالية .

٣ - أثر طبيعة المهام على أداء الخبير المحاسبي :

أثارت الدراسات الانتباه في مجال تحسين جودة الحكم المهني للمراجع نحو أثر طبيعة واختلاف مهام المراجعة على الأداء المهني للمراجع^(٣٢) . فعلى سبيل المثال هدفت الدراسة التي قام بها (Messier)^(٣٣) إلى بحث واختبار تأثير الخبرة على أداء المهام غير الروتينية في المراجعة والمتعلقة بقرارات الإفصاح وتحديد الأهمية النسبية ، وانتهت إلى أن هذه المهام ذات الإجراءات غير المحددة تحتاج من المراجع إلى مزيد من الخبرة . واسترشاداً بذلك فإن دراسة محددات الخبرة في مجال أداء المهام المحاسبية يجب أن تأخذ في اعتبارها طبيعة ونوع المهمة المؤداة وآثارها في إصدار أحكام وقرارات الخبير المهني ، ويمكن القول بأنه في إطار المهام والخدمات المحاسبية التي يؤديها الخبير المحاسبي يفترض مجموعة من العلاقات وفقاً للطبيعة الهيكلية للمهام ، حيث يمكن من هذا المنظور التمييز بين نوعين هما : المهام الهيكلية ، والمهام غير الهيكلية .

وتعرف **المهام الهيكلية** بأنها المهام النمطية أو الروتينية التي تتسم بتوافر قواعد معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهني الاسترشاد بإجراءاتها عند اتخاذ قراراته وإصدار حكمه المهني ، وذلك لكون الحاجة إلى الاعتماد على مستوى مرتفع من الخبرة المتخصصة نظراً لتوافر مستوى عالٍ من المعرفة ينعكس في وضوح الأهداف وآليات تحقيقها .

أما **المهام غير الهيكلية** فهي المهام غير النمطية أو غير الروتينية التي تتسم بنقص المعلومات وعدم توافر قواعد وإجراءات معيارية محددة للأداء يمكن للخبير المهني أن يسترشد بها ، مما يعكس انخفاض مستوى المعرفة حول طبيعة هذه المهام يتمثل في عدم وضوح وسائل وطرق تحقيق الأهداف المرجوة منها ، ويتطلب أداء هذا النوع من المهام مستوى عالٍ من الخبرة المتخصصة لدى الخبير المهني بالمقارنة مع مهام النوع الأول ؛ وذلك لاتخاذ قراراته وإصدار أحكامه المهنية . ويلقى أداء هذا النوع من المهام عبئاً أكبر على الخبير المهني للتعرف على القضايا الخاصة بعمله من بين مجموعة الحقائق التي يراها ، وكيفية بلورة هذه القضايا والتعبير عنها ، مما يؤدي إلى احتياجه إلى مزيد من الخبرة التي يمكن اكتسابها من خلال تضمين ذاكرته بمخزون من المعرفة المتخصصة يطلق عليه قاعدة المعرفة . وتعزى قاعدة المعرفة في جزء منها إلى الصفات

الشخصية الفطرية المتمثلة في القدرة على حل المشاكل والتي يطلق عليها المواهب ، بينما يرجع البعض الآخر منها إلى هيكل المعلومات المكتسبة من خلال برامج التعليم والتدريب المختلط . ويعنى ذلك أن متغير المعرفة يتحد مع القدرة الذاتية للخبير المهني ليقدّم تفسيراً أفضل لاختلاف مستوى الأداء بين الخبراء المهنيين .

ولقد أشارت دراسة (Abdolmohammadi & Wright) ^(٣٤) - التي هدفت إلى تطوير نموذج للتنبؤ بهيكل العلاقات بين الخبرة والمعرفة والقدرة الذاتية على حل المشكلات بصدد أداء المراجع لمهام المراجعة - إلى أن القدرة الفطرية للخبير المهني على حل المشكلات تؤثر بصورة مباشرة على أداء المهام غير الهيكلية ، بينما تؤثر بصورة غير مباشرة على أداء المهام الهيكلية من خلال تأثيرها على اكتساب المعرفة . فضلاً عن أن العلاقة بين الأداء المتميز وطبيعة المهمة تتأثر بمستوى الخبرة والطلب على المهمة أيضاً .

وتتطلب التعرف على المحددات الأساسية المؤثرة على الأداء الناجح للخبير المهني للمهام غير الهيكلية الأخذ في الاعتبار متغيري المعرفة والقدرة الذاتية (الموهبة) اللازمين لإنجاز المهام المحاسبية بنجاح ، لذلك ينتقل البحث إلى تحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ، وعلاقة المعرفة بالخبرة من ناحية أخرى .

٤ - علاقة الأداء بالمعرفة :

تسهم دراسة وتحليل أثر هيكل معرفة الخبراء على الأداء المتميز لإنجاز المهام غير الهيكلية في تحديد ما ينبغي أن تكون عليه هيكل معرفة الخبراء المهنيين والتوقعات الملائم لاكتسابها ، وذلك باعتبارها أحد المحددات الرئيسية المؤثرة على ممارسة المهام المحاسبية بصفة عامة ، ومهام المراجعة أو الضرائب وتقديم الاستشارات المالية بصفة خاصة ، حيث تعد المهام الأخيرة من المهام غير الهيكلية التي تحتاج إلى مزيد من الخبرة والمعرفة المكتسبة .

ويلاحظ من استقراء إحدى الدراسات ^(٣٥) التي تناولت الخبرة ، أنها ركزت على دراسة واختبار الخصائص الإدراكية للفرد الخبير التي تعكس اكتسابه للقدرة الكافية من المعرفة الملائمة بجانب مهارته في تنظيم ذاكرته ومقدرته الفطرية على استخدام تلك المعرفة في اتخاذ قراراته وإبداء أحكامه ، وذلك باعتبارها تكون مخزوناً أو قاعدة

المعرفة لأدائه للمهام والوظائف الموكلة إليه بنجاح فى جميع الظروف والأحوال . وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن اختبار وتطيل الخصائص الإدراكية وعلاقتها بالأداء المهنى ودراسة الظروف المؤثرة فى اختيار المحاسب الخبير ، يمكن أن يفيد كنقطة بداية فى الربط بين العلوم السلوكية ونظرية القرارات .

ويمكن القول بأن التركيز على دراسة المفاهيم الإدراكية المرتبطة بالخبرة ، وكيف يمكن أن تتأثر وتؤثر على عملية التعلم بدون التركيز على اختبار كيف يؤثر التعلم بدوره على الأداء المهنى الخبير ، يعنى أن هناك افتراضاً ضمنياً مؤداه أن الخصائص الإدراكية التى تؤدى إلى اكتساب الخبرة تقود بالضرورة إلى تحسين الأداء المهنى الخبير . وقد لا يكون هذا الافتراض صحيحاً فى جميع الأحوال ، ففى ظل ظروف محددة فإن اكتساب قدر أكبر من المعرفة بجانب زيادة القدرة الفطرية التى يكتسبها الخبير المهنى - اللذان تتحدان معاً لتكونا محدثات الخبرة - يمكن أن يؤدي إلى نقص فى كفاءة أداء المهام المحددة بدلاً من أن يقود إلى الأداء المتميز لها ^(٣٦) . ولذلك فإنه من الأهمية بمكان اهتمام البحث المحاسبى - حول الخبرة - بمعرفة كيف ولماذا وإلى أى مدى تؤدى الاختلافات الإدراكية إلى تحسين أداء المهام المعنية ، والوصول بها إلى مستوى الأداء الخبير ؛ حتى يمكن استخدام الاختلافات فى محتوى وهيكल المعرفة للتمييز بين أداء المحاسب المهنى الخبير وغير الخبير .

وفى محاولة للربط بين المقاييس الإدراكية للأداء المهنى مع الخبرة ، اقترحت بعض الدراسات ^(٣٧) التمييز بين أنواع المعرفة اللازمة للممارسة المهنية - التى يجب توافرها لدى الخبير المحاسبى - استناداً إلى أن الأبعاد المختلفة للأداء تتطلب مهارات ترتبط بأنواع مختلفة من المعرفة ، لكى يكون الخبير المحاسبى قادراً على خدمة عملائه بكفاءة وتميز ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هذا التمييز يمكن أن يتم إما على أساس درجة تأثير المعرفة على أداء المهام غير الهيكلية ، وإما طبقاً لدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء ، وإما اعتماداً على وصف كيفية إدراك المعرفة داخل ذاكرة الفرد ، وقسمت هذه الدراسة المعرفة من حيث مدى ارتباطها بالأداء المهنى إلى : معرفة فنية ومعرفة وظيفية ومعرفة تنظيمية ، أما فيما يتعلق بدرجة عمق المعرفة المطلوبة للأداء المهنى المتميز ، فإنه يمكن التمييز بين المعرفة العميقة والمعرفة الجيدة والمعرفة المقبولة ، ويمكن تناول كل من مفاهيم المعرفة هذه بشيء من التفصيل على النحو التالى :

(أ) أنواع المعرفة من حيث ارتباطها بالأداء المهني الخبير :

- **المعرفة الفنية :** تشتمل هذه المعرفة على الحقائق والقواعد والعلاقات الملائمة في إطار مجال معين يمثل مجال التخصص المهني ، كئن يكون مجال المراجعة أو الضرائب أو تقديم الاستشارات المحاسبية باختلاف أنواعها ، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية أن الأداء المهني الناتج للمهام غير المهيكلة يرتبط إلى حد كبير باكتساب الممارس المهني لهذا النوع من المعرفة الفنية . فمثلاً في مجال الطب يلاحظ أن الأخطاء في تشخيص المرض ترتبط بنقص المعرفة الفنية حول العلاقة بين الأعراض والمرض . وفي مجال المراجعة أثبتت الأبحاث التجريبية أن أداء المهام غير المهيكلة كالكشف عن الأخطاء في القوائم المالية يرتبط بالمعرفة الفنية للمراجع . وفي مجال الحاسب الآلي أوضحت الدراسات وجود علاقة بين المعرفة الفنية بالبرمجة وأسلوب أداء خبراء البرمجة . ويلاحظ أن الخصائص الهامة المميزة للمعرفة الفنية المحاسبية تختلف طبقاً لمجال تخصص الخبير المحاسبى المهني ، وفي اختبارها للعلاقة بين المعرفة الفنية في المجال الضريبي وبين الأداء النوعي للخبير المحاسبى ، كشفت دراسة (Bonner et al) (٢٨) عن وجود علاقة طردية إيجابية بين المعرفة الضريبية وجودة الأداء . بما يعنى أنه كلما زادت المعرفة الفنية لدى الخبير المهني الضريبي ، زادت درجة كفاءة أدائه .

- **المعرفة الوظيفية :** ترتبط هذه المعرفة بالمعرفة في مجال المحاسبة حول العمليات التشغيلية وأنواع المعاملات المالية التي تقوم بها الشركة محل البحث ، وكذلك آثار وظائفها ومعاملاتها على المراكز المالية للأطراف ذات المصالح فيها ، وذلك بصرف النظر عن مجال التخصص المهني للخبير المحاسبى .

ولقد أثبتت إحدى الدراسات (٢٨) أن المعرفة الوظيفية ترتبط بأداء المهام غير المهيكلة في العديد من مجالات العلوم المهنية ، حيث توضح هذه الدراسة أن المعرفة الوظيفية بمعاملات ووظائف الشركة التي يكتسبها الخبير المحاسبى ترتبط طردياً بكمية وجودة أدائه ، مما يعنى أنه كلما زادت المعرفة المحاسبية للخبير بمعاملات ووظائف الشركة محل الدراسة ، أدى ذلك إلى زيادة كفاءة أدائه المتمثل في زيادة عدد المشكلات الصعبة التي يمكن استنتاجها والتعرف عليها من واقع القضايا والحقائق المطروحة للبحث .

– **المعرفة التنظيمية :** تشتمل هذه المعرفة على هيكل المعرفة العامة على المستوى التنظيمي ، الذي يتكون من الحقائق والقواعد الخاصة بالهيكل التنظيمي ، والممارسات التنظيمية ، ونظم الاتصالات التنظيمية المستخدمة للحفاظ على الاستقرار التنظيمي ، ومتغيرات البيئة المحيطة وكيفية إحداث التكامل بينها وبين البيئة التنظيمية بما يسمح بالتعرف على قواعد المعلومات الحاكمة للسلوك التنظيمي . وعلى الرغم من أن هذا النوع من المعرفة التنظيمية لم يخضع لاختبار تجريبي يحدد مدى علاقة المعرفة التنظيمية بالأداء الناجح للخبير المهني – سواء من منظور الأداء الكمي أو من منظور الأداء النوعي – إلا أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والعلوم السلوكية قد أوضحوا إمكانية الاستفادة من المعرفة التنظيمية في زيادة مقدرة الأفراد على التعلم والأداء الماهر ^(٤٠) . ويعنى ذلك أنه حينما يتكامل هيكل المعرفة الشخصية للخبير المهني مع الهيكل المعرفي للتنظيم ، فإن قدرته على الأداء الناجح للمهام الموكلة إليه تزيد .

(ب) أنواع المعرفة من حيث درجة العمق المطلوبة للأداء المهني الناجح :

– **المعرفة العميقة :** تتطلب المعرفة العميقة أن يكون الخبير المهني المحاسبي ملماً بوظائف المحاسبة في مجال تخصصه المهني ، والتي تتطلب اكتسابه للمعرفة التي تدور حول تحديد من هم مستخدمو المعلومات المحاسبية الذين يقدم لهم خدماته المحاسبية المتنوعة ، وتقهمه لطبيعة القرارات التي تتخذ اعتماداً على المعلومات التي يقدمها ، وكيف يمكنه تسهيل عملية اتخاذهم للقرارات بحيث يصبح عمله جزءاً مكملًا لها .

وباستقراء الدراسة البحثية التي أطلق عليها (دراسة آفاق المهنة) والتي تعد من أهم الدراسات التي استهدفت تنظيم الممارسة المحاسبية المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية ^(٤١) ، نجد أنها أكدت على أن الهيكل العام للمعرفة اللازم أن يكتسبها المحاسب القانوني ليصل إلى درجة معرفة الخبراء ، تنطوي على المعرفة العميقة في مجال تخصصه المهني سواء أكان مجال المحاسبة أو المراجعة أو الضرائب . وما دامت المعرفة العميقة تمثل شرطاً أساسياً للوصول بأداء الممارس المهني إلى مستوى الأداء الخبير ، فإنه يكون من المنطقي افتراض أن الأداء الخبير للمهام المحاسبية – خاصة المهام غير الهيكلية – يرتبط ارتباطاً إيجابياً وطردياً بالمعرفة العميقة اللازم أن يكتسبها الخبير المهني في مجال تخصصه .

– **المعرفة الجيدة :** هي المعرفة التي لا ترقى إلى درجة معرفة الخبراء ، ويمكن أن تتحدد مجالات المعرفة الجيدة التي يجب أن يلم بها الممارس المهني في المجالات المتعلقة بمكونات نظرية المحاسبة والمصطلحات المحاسبية ومفاهيم قياس الدخل ومداخل تقييم الأصول والالتزامات المختلفة ، كما يجب أن تنطوي معرفته على بعض الموضوعات الهامة في علم الاقتصاد الجزئي والكلّي والقانون والرياضيات والإحصاء ، وكذلك بعض مجالات العلوم الإنسانية التي تزوده بالمقدرة على الإقناع والتعبير ، وعادة ما تستخدم المعرفة الجيدة للتمييز بين الممارس المهني المبتدئ والممارس الخبير الذي يجب أن يكون من نوى المعرفة العميقة .

– **المعرفة المقبولة :** هي تلك المعرفة بالمجال العام والتي ترتبط بالمقدرة الفطرية التي يمكن أن تكون مشتركة بين الممارسين المهنيين المحاسبين وغير المحاسبين في المجالات التجارية . ولا يفسر لفظ (المقبولة) على أنه الحد الأدنى من المعرفة ، حيث يعني في سياق الموضوع الذي نحن بصدد اتباع هذا النوع من المعرفة للنوعين السابقين من حيث درجة العمق المطلوبة . وتتحدد مجالات هذا النوع من المعرفة على سبيل المثال في مجال الحاسب الآلي ، حيث يجب أن يتفهم الممارس المهني أنظمتهم ووظائفهم ومكوناتهم وكيفية تخزين المعلومات واسترجاعها من خلاله . ومجال استخدام الأساليب الكمية وأنواع منظمات الأعمال ، وتصميم الهياكل التنظيمية ، فضلاً عن المجالات التي تمكنه من تفهم سلوك الأفراد والمجموعات التي يتعامل معها في ممارسته للمهنة كالعلوم السلوكية .

وطبقاً لدرجة العمق المطلوبة في المعرفة تأتي المعرفة الجيدة ثم المعرفة المقبولة في مستوى أدنى – من حيث الترتيب التنازلي – بالمقارنة مع المعرفة العميقة ، ومن ثم يتطلب اكتساب الممارس المهني للمعرفة العميقة التي تؤهله للوصول إلى مستوى الأداء الخبير بداية اكتسابه للمعرفة المقبولة والمعرفة الجيدة . وتؤكد ذلك إحدى الدراسات التجريبية^(٤٧) التي استهدفت دراسة محددات الخبرة من خلال بحث دور وأنواع المعرفة في الوصول إلى التميز في أداء مهام المراجعة . فقد خلصت هذه الدراسة إلى أن التميز في أداء مهام المراجعة المختلفة يتطلب اكتساب المراجع الخبير لأنواع مختلفة من المعرفة هي : المعرفة المتخصصة ، والمعرفة بالمجال العام ، والمعرفة بالواقع ، وذلك بالإضافة إلى المقدرة الفطرية أي المقدرة الذاتية على حل المشكلات وأداء المهام . .

ولقد أكدت دراسة أخرى^(٤٣) على أهمية دور متغير المقدرة الذاتية ، وتأثيره المباشر على الأداء المتميز للمهام ذات الطبيعة غير الهيكلية ، فضلاً عن تأثيرها غير المباشر على الأداء الناجح للمهام ذات الطبيعة الهيكلية ، ويعنى ذلك أن المقدرة الذاتية مع المعرفة تساهم فى تقديم تفسير أفضل لاختلاف الأداء بين الخبراء المهنيين ، وفى إطار أداء المهام غير الهيكلية تتحد المقدرة الذاتية على حل المشكلات التى يمتلكها الخبير المهنى مع المعرفة لتكون معاً محدداً أساسياً لأدائه الناجح لهذا النوع من المهام .

وقد أكدت ذلك نتائج إحدى الدراسات^(٤٤) التى قامت بتصميم اختبارات تجريبية قادرة على تمييز الأداء ، وذلك لاختبار علاقة المقدرة الذاتية على أداء المهام المتنوعة وحل المشكلات التى يمتلكها الخبير المحاسبى بأدائه للمهام المتنوعة من منظور البعد الكى والبعد النوعى للأداء . حيث كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية طردية بين كمية الأداء ونوعيته ، وبين مقدرة الخبير المحاسبى الذاتية على حل المشكلات ، ويعنى ذلك أن الممارس المحاسبى المهنى من نوى الخبرة يكون لديه قدرة ذاتية على حل المشكلات تمكنه من التعرف على عدد أكبر من المشكلات والبدائل الأكثر صعوبة التى تتطلب عليها القضايا الموكلة إليه .

٥ - علاقة المعرفة بالخبرة العامة :

يلاحظ أن الدراسات^(٤٥) التى حاولت تحليل واختبار علاقة المعرفة بالخبرة قد اقتصرت على دراسة واختبار الاختلافات فى كفاءة إصدار الحكم الشخصى بين الخبراء وغير الخبراء فى المجالات المحاسبية ، كما يلاحظ أيضاً أن تلك الدراسات قد أغفلت عنصر المعرفة على الرغم من أن مضمون علاقة المعرفة بالخبرة ينطوى على أبعاد متعددة تجمع فى طياتها مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة الناتجة عن التعلم ، والخبرات المباشرة الناتجة عن الأحكام السابقة والتغذية العكسية . كما أن الدراسة التى حاولت اختبار تأثير التعلم على اكتساب الخبرة تركز مضمونها على اختبار تأثير التعلم على الأداء وليس على عنصر المعرفة . ولقد نتج عن ذلك عدم توصل البحث المحاسبى فى مجال الخبرة إلى نتائج مؤثرة حول ماهية العناصر المحددة لبيئة التعلم التى تقود إلى اكتساب المعرفة ، بالإضافة إلى تأكيد تلك الدراسات

على صعوبة - إن لم يكن استحالة - اختبار كيفية اكتساب المعرفة من خلال التدريب على الأداء في ظل الممارسة المهنية في الواقع العملي ، وذلك بسبب عوامل عدم التأكد التي تمثل أهم سمات البيئة ، والتي تنطوي على العديد من المتغيرات التي يتعذر معها تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية . فضلاً عن أنه بالرغم مما تقضى به نظريات التعليم الشائعة من أن الخبرات المباشرة وغير المباشرة الناتجة من التعليم الأكاديمي الرسمي والممارسة العملية تقودان إلى اكتساب المعرفة ، إلا أن نتائج الدراسات التجريبية التي تثبت ذلك تتسم بالغموض وعدم الكمال .

وباستعراض الدراسات التي استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة عن طريق اختبار الاختلافات في كفاءة إصدار الحكم الشخصي بين الخبراء وغير الخبراء في المجالات المحاسبية ، نجد أن منها ما اعتمد على تحليل التباين^(٤٦) ، ومنها ما اعتمد على تحليل السلوك^(٤٧) .

وباستعراض أمثلة لأهم الدراسات المحاسبية التي اعتمدت على تحليل التباين نجد أن دراسة (Slovic et al.) تدور حول الأداء التنافسي بين مجموعة من السماسرة المهنيين - باعتبارهم خبراء في اتخاذ القرارات الاستثمارية - ومجموعة من الطلبة الذين يدرسون المحاسبة في الجامعة - باعتبارهم غير خبراء في هذا المجال - وخلصت إلى عدم وجود إجماع على القرارات الاستثمارية التي يتخذها مجموعة السماسرة فيما بينهم ، بعكس مجموعة الطلبة ، وذلك على الرغم من عدم اعتمادهم على العوامل الذاتية بالمقارنة بالطلبة . وأن كلاً من المجموعتين قد أعطيت نفس درجة الأهمية للاتجاه السنوي للأرباح . كما تضمنت الدراسة التي قام بها (Abde-Khalik) ، والتي اهتمت ببعض المشكلات الناجمة عن الاستعانة بمجموعة من الطلبة كمتخذين لقرارات في واقع العمل من خلال عرض معلومات مالية تخص أربع شركات عليهم ، وكذلك على مجموعة من المسؤولين عن منح القروض في أحد البنوك ، وطلبت الدراسة من المجموعتين قرارات حول منح قروض لتلك الشركات وتقدير احتمال عدم تحصيلها والتنبؤ بالتغيرات في الخطر المتوقع خلال السنوات الثلاث التالية . وبمقارنة قرارات كل من المسؤولين في البنك (خبراء) والطلبة (غير خبراء) تم التوصل إلى عدم تشابه التوزيع التكراري لقرارات الطلبة مع التوزيع التكراري لقرارات المسؤولين في البنك على الرغم من أن متوسط الاختلاف لترتيب القرارات بينهم يعتبر صغيراً ، فبينما حقق

الطلبة درجة عالية من الإجماع فى تنبؤاتهم ، لوحظ أن قرارات المسؤولين فى البنك كان لها درجة عالية من التباين والانحراف فيما بينهم ، كما أوضحت أيضاً الدراسة التى قام بها (Snowball) فى مجال المراجعة ، والتى استهدفت اختبار أثر الخبرة المحاسبية على التنبؤات التى يتم استنتاجها من واقع التقارير المحاسبية - أن تنبؤات المحاسبين الأكثر خبرة تكون أكثر تشبهاً ويفترقة ثقة أكبر بالمقارنة بالمحاسبين الأقل خبرة .

أما بالنسبة للدراسات التى اعتمدت على منهج تحليل السلوك ، فلقد قام (Bouwmann) بتجربة استهدفت مقارنة القرار أو الحكم الشخصى الذى يتخذه الخبراء فى مجال التحليل المالى وغير الخبراء من خلال الاستعانة بثلاثة محاسبين مهنيين وخمسة عشر من الطلاب الدارسين للمحاسبة . وقد طُلب من الفئتين تقييم أربع حالات مالية مختلفة ، وقد احتوت كل حالة على وصف عام للشركة وقوائمها المالية لفترة ثلاث سنوات ونسبها المالية وأرقام المبيعات وبيانات الإنتاج لكل منها . ومن خلال تحليل سلوك الأفراد موضوع التجربة اتضح أن المحلل المالى غير الخبير يستخدم طريقة البحث المتتابع ، حيث يبحث عن المعلومات البسيطة غير المباشرة المتتابعة ، وذلك بعكس الحال بالنسبة للمحلل الخبير الذى قام بعمل صورة عامة عن كل شركة لاختبار البيانات الخاصة بالاتجاهات المعقدة فى محاولة للبحث عن الأدلة المتناقضة . كما ميز Bouwmann^(٤٨) فى دراسة تالية له استهدفت التفرقة بين المحللين الخبراء وغير الخبراء فى النورات (Phases) التى يمر بها التحليل المالى على النحو التالى :

- **دورة فحص المعلومات :** حيث وجد أن الخبراء يعتمدون على قواعد استرشادية ويكثرون من السنوات لفحص البيانات ، ويقومون بتلخيص مجموعات النتائج باستخدام قائمة بالمشكلات ، بينما يستخدم غير الخبراء إستراتيجيات سلبية ومتتابعة لفحص المعلومات .

- **دورة تجميع الملاحظات والنتائج :** يركز الخبراء فى هذه الدورة على التعارض المحتمل كوسيلة ملائمة للتخلص من المشكلات . بينما قام غير الخبراء بربط النتائج التى توضح كل منها الأخرى معاً ، فى حين لم يتم ربط النتائج التى لا توضح كل منها الأخرى . وبناء على ذلك فقد تم تجاهل التعارض المحتمل فى النتائج من قبل غير الخبراء .

– **لورة التعبير :** فى تلك اللورة كان تبرير غير الخبراء يعنى اتخاذ قرار بشأن توقيت وتحديد الحقيقة المشاهدة باعتباره المشكلة الرئيسية ، بينما كان هناك محاولة من جانب الخبراء لتطوير صورة لما يحدث بالفعل ولما يمكن أن يحدث فى المستقبل .

كما قام Biggs & Mock ^(٤٩) بدراسة فى مجال المراجعة للحكم على القرارات التى يتخذها المراجع الخبير والمراجع غير الخبير المرتبطة بحسابات العملاء ، وقد أكدت هذه الدراسة ما خلصت إليه الدراسات التى قام بها (Bouwman) ، حيث اعتمد المراجع الخبير عند تحديده للمشكلة على المعلومات الناتجة عن خبرته السابقة ، بينما لم يكن المراجع الأقل خبرة قادراً على تنظيم المعلومات الواسعة التى حصل عليها ، بما يعلق عليه فى العلوم السلوكية ظاهرة تكتل المعلومات ، ومن ثم اعتمد فى تناوله للمشكلة على التشغيل المتتابع من خلال محاولة تنظيم المعلومات فى أجزاء صغيرة .

ولقد حاول (Anderson) ^(٥٠) اختبار أثر السلوك اللفظى على قرارات المحللين الماليين الخبراء وغير الخبراء ، وانتهى إلى أن المثل المالى غير الخبير ينخفض مستوى أدائه عندما يطلب منه التعبير اللفظى أثناء اتخاذ قراره ، وذلك بالمقارنة بالمحللين الخبراء الذين يكونون قادرين على التعبير اللفظى المباشر للمهمة بدون أن يحدث أى تغيرات فى مستوى أدائهم ، ولذلك فهم أكثر ميلاً إلى التعبير اللفظى بالمقارنة مع المحللين غير الخبراء .

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة – سواء تلك التى اعتمدت على تحليل التباين أو تلك التى استخدمت تحليل السلوك عدم اتساق نتائجها ، فضلاً عن عدم إمكانية تمييزها بين الخبراء فى معناها العام (Expertise) والخبرة بمعناها الضيق (Experience) ؛ وذلك بسبب عدم الاهتمام بدراسة مصادر المعرفة لدى المحاسبين الخبراء ، وهيكلي تكوينها ، ومن ثم عدم وضوح الرؤية كاملة حول الكيفية التى يتم بها اتخاذ القرارات وإصدار الحكم من قبل المحاسبين الخبراء . كما أن تلك الدراسات قامت بصفة عامة على أساس افتراض ضمنى مؤداه أنه توجد علاقة وثيقة بين الذاكرة والحكم الشخصى . حيث يفترض أن يقوم الفرد باسترجاع أحداث محددة ، ثم يقوم بعد ذلك بتحديد استنتاجاته عن تلك الأحداث من خلال حكمه الشخصى ، وذلك ما لم تؤيده نتائج الدراسات التجريبية النفسية التى توصلت إلى أن الارتباط بين الذاكرة

والحكم الشخصي قد يكون ضئيلاً أو زائد الحوث ، وعادة ما يأخذ دلالة إحصائية مختلفة . ولذا بدأ البحث المحاسبي يدرك أهمية تحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك لمعرفة مكونات الخبرة التي يمكن استخدامها للتمييز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

ويستعرض أهم الدراسات المحاسبية التي اهتمت بتحديد الظروف التي تنشأ فيها الخبرة نتيجة اكتساب القدر الملائم من المعرفة - من خلال اختبار وتحليل الاختلافات في هياكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء - يلاحظ أن جانباً منها قد اعتمد على استخدام تحليل التباين ، بينما استخدم الجانب الآخر تحليل السلوك للملاحظة الأبعاد المتعددة للخبرة ومكوناتها . ومن أمثلة الدراسات التي اعتمدت على تحليل التباين تلك الدراسة التي قام بها Libby^(٥١) لاختبار دور المعرفة السابقة بالأخطاء التي تتطوى عليها القوائم المالية في إعداد فروض أولية للمراجعة التحليلية ، وقد استخدم لذلك مقاييس إحصائية لقياس مدى صدق التنبؤ بأن المراجعين يمكنهم تجميع أخطاء القوائم المالية من خلال دورات العمليات ، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن إدراك المراجع لتكرارات الخطأ يلعب دوراً رئيسياً في إمكانية الوصول إلى الافتراضات المتعلقة بالأخطاء في برنامج المراجعة التحليلية ، حيث ارتبطت تكرارات الخطأ بمعدل التكرار الذي تم تحديده لفروض الخطأ من قبل القائم بالإعداد المسبق للأخطاء المتوقعة في القوائم المالية .

كما حاول Fredericke & Libby^(٥٢) دراسة واختبار الكيفية التي تتفاعل بها هياكل معرفة المراجعين الخبراء مع التغيرات في أدلة المراجعة الحالية ، بهدف تحليل مدى تأثيرها على أحكامهم الشخصية . ولقد تم اختبار الحكم الشخصي للمراجعين الخبراء وغير الخبراء وفقاً لتنبؤاتهم بالأخطاء التي تتضمنها القوائم المالية والتي ترتبط بنقاط ضعف محددة في نظام الرقابة الداخلية ، وذلك باستخدام نموذج الخواص المناسبة Feature - matching model^(٥٣) . وقد خلصت الدراسة إلى أن المراجع الخبير يكون قادراً على الربط بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المحاسبية المخترنة في ذاكرته ، ومن ثم فإن هناك احتمالاً أكبر لأن تكون أحكامه الشخصية متضمنة الخطأ المتلائم وذلك بالمقارنة بالمراجع غير الخبير الذي يخترن في ذاكرته معلومات عن العلاقة بين الحسابات فقط ومن ثم لا تتوافر لديه المعرفة الكاملة والأكثر تفصيلاً حول العلاقة بين نقاط ضعف نظام الرقابة الداخلية والأخطاء المتضمنة في القوائم المالية .

كما قام Biggs et al^(٤٤) بدراسة لتحليل السلوك اللفظي لكل من المديرين القدامى (الخبراء) والمديرين الجدد (غير الخبراء) بصدد تصميم وتوجيه برامج المراجعات التحليلية ، وكذلك تعديل برنامج المراجعة طبقاً لوجهة نظرهم التحليلية وأحكامهم الشخصية . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن اختلافات عديدة بين المديرين الخبراء وغير الخبراء . ففي مرحلة الحصول على المعلومات يستنفذ المدير غير الخبير معظم نشاطه في الحصول على المعلومات ، والرجوع إلى التعليمات واللوائح المعلنة في مقدمة التجربة ، بينما كان المدير الخبير قادراً على إضافة وتطوير أبعاد داخلية لخطه تكفي لإمداده بمبادئ قابلة للظهور بعدما يقوم بقراءة مقدمة التجربة لمرة واحدة فقط دون الرجوع إلى اللوائح والتعليمات المعلنة ، أما في مرحلة الرجوع إلى التعليمات والإجراءات فإن سلوك المدير الخبير كان محدداً تجاه الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها لأداء مهمة معينة بذاتها ، بينما كان المدير غير الخبير يقضي معظم وقته في الوصول إلى فهم كامل لكل من عميله وأعماله والمشكلات التي يواجهها ، أما في مرحلة تجميع المعلومات فقد كان المدير الخبير يقوم بتحديد ماهية العلاقات الأكثر تقييداً وعمقاً والمطلوبة لأداء المهمة المعينة ، بينما كان المدير غير الخبير يستجيب فقط للخصائص والسمات السطحية للمشكلة .

وبمقارنة نتائج الدراسات المحاسبية مع مثيلاتها في الدراسات السلوكية والنفسية التي تدور حول الخصائص الإدراكية التي تكون هيكل معرفة الفرد الخبير ، يلاحظ أن البحث المحاسبي لم يتناول حتى الآن العديد من الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها والتي خضعت للبحث السلوكي والنفسى ، وبمراجعة نتائج الدراسات السلوكية والنفسية التي تناولت تحليل واختبار الاختلافات في هيكل معرفة الخبراء يمكن استخلاص الخصائص والأبعاد التي تميز الفرد الخبير عن الفرد غير الخبير على النحو التالي^(٤٥) :

(١) تفوق الخبراء في المقدرة التحملية : وتعنى المقدرة التحملية : مقدرة الفرد الخبير على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التي تتيح للخبير التعرف على المشكلة والاستجابة المناسبة لها ، ومن ثم فهي ترتبط بالمعرفة القوية للمهمة المعنية وليس بالذاكرة القوية .

(ب) **تفوق الخبراء فى المقدرة الاسترجاعية :** وتعنى أن الفرد الخبير يميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس فى صورة ملاحظات إدراكية مميزة ، وذلك لأن الكمية الإجمالية من المعلومات المختزنة فى ذاكرته تكون أكبر من الكمية المختزنة فى ذاكرة الفرد غير الخبير فى أى وقت بالنسبة لأداء مهمة محددة .

(ج) **تفوق الخبراء فى إجراء التصنيفات (التقسيم إلى فئات) :** وتعنى مقدرة الفرد الخبير على إعداد قائمة متميزة تحتوى على خواص أقل تداخلاً بالمقارنة بالفرد غير الخبير ، حيث يقوم الفرد الخبير بترتيب مكونات كل فئة على أساس إما التشابه الأكثر فيما بينها وإما الاختلاف عن مكونات الفئات الأخرى .

(د) **تفوق الخبراء فى عرض المشكلات :** يعنى هذا اكتساب الخبراء لمقدرة فائقة ليس فقط فيما يختص باستيعاب كميات كبيرة من المعلومات وترتيبها ، ولكن أيضاً فى معرفة كيفية استخدامها من خلال إعادة هيكلة هذه المعلومات تمهيداً لتقديم وعرض إطار فكرى مجرد للأبحاث أو المهام أو المثيرات التالية .

(هـ) **تفوق الخبراء فى عملية التجميع :** ويعنى هذا أنه طبقاً لمقدرة الخبراء فى الحصول على كميات كبيرة من المعلومات نسبياً فإنهم أكثر مقدرة أيضاً فى تجميع المعلومات فى مجموعات معينة ، بحيث تعطى كل مجموعة معنى له دلالاته المحددة .

(و) **تفوق الخبراء فى عملية الاستدلال :** وتعنى أن المقدرة الاستدلالية للخبراء هى عامل مؤثر فى عملية الاسترجاع ، وأن لديهم قدرة على الاستنتاج تفوق ما لدى الأفراد غير الخبراء ، وترتبط بدرجة تنظيم الذاكرة لنوع معين من المعلومات (المعرفة السابقة) ، وذلك بغض النظر عن الاختلافات فيما بينهما .

وطبقاً لتلك الخصائص والأبعاد المحددة لمكونات الخبرة ، فإنه يمكن القول بأن المعرفة السابقة المكتسبة تتكامل مع الخصائص الإدراكية للخبير المهنى التى تعكس مقدرته المتفوقة على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات وتنظيمها وتطويرها وعمل الإجراءات الاستدلالية التى تقوده إلى إبداء الحكم السليم واتخاذ القرار الخبير .

وتتأثر عبارة (المعرفة السابقة) فى الخاصية الأخيرة التساؤل حول كيفية تحديد وتصنيف مجالات المعرفة الفنية للمحاسبين القانونيين اللازمة للأداء المهنى المتميز فى

الوقت الحاضر وفي المستقبل . ويلاحظ أن لجنة متطلبات التعليم والخبرة للمحاسبين القانونيين التي عرفت بلجنة (Beamer) المشكلة من قبل مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي^(٥٦) ، قد بدأت بتحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة ، وذلك على أساس تقسيم موضوع المعرفة - اعتماداً على علاقتها بالتعليم أو الخبرة العملية المكتسبة من الممارسة المهنية الفعلية والتغذية العكسية ، ووفقاً للطبيعة الهيكلية للمهام . ومن حيث كيفية إدراك وتفسير المعرفة والتعامل معها داخل ذاكرة الفرد - إلى نوعين هما : المعرفة الصريحة أو المعلنة (Declarative "Factual" Knowledge) ، والمعرفة بالإجراءات (Procedural Knowledge) .

ويقصد بالمعرفة الصريحة أو المعلنة : المعرفة الحقيقية التي تتعلق أساساً بحقائق ومفاهيم في مجال ما ، والتي ترتبط بالواقع وتؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد في ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث ، وهذه المعرفة تتطور على وجه العموم بما يقود إلى اكتساب الخبرات غير المباشرة . وعادة ما يتم اكتسابها عن طريق عملية التعليم الرسمية التي تتم في ضوء المتطلبات التعليمية الأساسية اللازمة والمطلوبة للممارسة المهنية من قبل هيئات التنظيم المهني في المجتمع .

أما المعرفة بالإجراءات : فهي تتعلق بما يجب أن يكون عليه أداء المهمة المعنية ، وتتمثل عناصرها الأساسية في القواعد والإجراءات الشرطية التي ترتبط بمجموعة افتراضية محددة تحكم أداء المهام ، وبدونها يكون الأداء مقيداً بالاعتماد على مدخل التجربة والخطأ ، وتعد بمنزلة الاستجابات التي تحدث بتوافر بعض الشروط أو الظروف المعنية لتحقيقها . وهذا النوع من المعرفة يقود إلى اكتساب الفرد للمهارة المتخصصة من خلال الخبرات المباشرة الناتجة عن الممارسة العملية السابقة والتغذية العكسية عبر تاريخ تجارب الفرد مع الظواهر المعنية ، وكتحتاج لتفاعله مع البيئة المحيطة به بشقيها الداخلي والخارجي ، بما يؤدي في النهاية إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد بفعل خبراته الشخصية أو خبرات الغير وفي ضوء قدرته على إدراك وتفسير الأحداث .

ويعني ما سبق أنه إذا كانت المعرفة الصريحة تكتسب بصفة أساسية عن طريق عملية التعليم الرسمية بهدف إمداد الممارس المهني بالمعرفة اللازمة للممارسة المهنية ، فإن المعرفة بالإجراءات تعبر عن استمرارية التعليم عن طريق التدريب والتغذية العكسية أثناء تادية مهامه خلال الممارسة المهنية العملية ، وذلك بما يجعلها دعماً للعملية

التعليمية الرسمية للتخصص فى أحد المجالات الحاسبية ، وعلى الرغم من أن المعرفة بالإجراءات تبدو أكثر أهمية فى التأثير على الأداء المتميز والناجح للخبير المهنى التخصص فى مجال محدد ، إلا أن التكامل بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات يمثل مطلباً ضرورياً للأداء الكفء للمهام التى تتطلب اكتساب مهارات إضافية متخصصة فى نطاق الممارسة الحاسبية المهنية .

وعلى ضوء ذلك التقسيم لموضوع المعرفة يمكن القول بأن علاقة متغير المعرفة بمتغير الخبرة تنطوى على كل من علاقة المعرفة الصريحة الناتجة عن التعلم بالخبرة ، وعلاقة المعرفة الإجرائية الناتجة عن التغذية العكسية والأحكام السابقة بالخبرة . بما يتطلب دراسة وتحليل دور كل من التعليم والتغذية العكسية كمحددات للخبرة التى تؤثر بنورها على الأداء الخبير للمهام الحاسبية المتنوعة ، وذلك طبقاً لما تقضى به نظريات التعلم .

٦ - نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة :

يتضح من استقراء الدراسات ^(٥٧) النفسية والسلوكية تعدد نظريات التعلم واختلاف مضامينها ، ومن أهم هذه النظريات : نظرية التعلم المطلق (غير المشروط) لتجريد وتنظير المهام التجريبية ، ونظرية اكتساب البيانات المتكررة ، ونظرية التعلم المطلق بدون تغذية عكسية ، ونظرية التعلم الاستقرائى ، ونظرية اكتساب المهارة .

ويرى Davis & Solomon ^(٥٨) أن نظريات التعلم التى تأخذ فى اعتبارها التغذية العكسية تعد من أكثر نماذج التعلم ملاسة لتفسير علاقة المعرفة بالخبرة العامة بالأداء الخبير للمهام الحاسبية ، وذلك على أساس أنه فى حالة عدم وجود التعلم عن طريق التغذية العكسية يضطر الخبير الحاسبى المهنى - كالمراجع مثلاً - إلى تصنيف الشركات محل المراجعة إلى مجموعات طبقاً للبعد الملائم الذى تختلف من خلاله ، ولذلك يكون من المفيد الاستعانة بنموذج اكتساب المهارة مع وجود تغذية عكسية لتفسير كيفية إدراك كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات داخل ذاكرة الفرد بما يقود إلى اكتسابه للمهارة اللازمة للأداء الخبير .

كما قام Gibbins ^(٥٩) بدراسة لوصف كيفية تطور خبرة المراجع بمرور الزمن ، وذلك باستخدام نموذج اكتساب المهارة (Skill Acquisition Model) الذى قدمه (Anderson) ،

ويوضح هذا النموذج أن اكتساب الفرد المهارة يمر بثلاث مراحل هي : الإدراك (Cognitive) ، وترتيب الحدود (Associative) ، والاستقلال (Autonomous) .

ففى مرحلة الإدراك ، يترتب على التعلم اكتساب الفرد للمعرفة الصريحة التى تنور حول الحقائق والقواعد المرتبطة بالواقع بخصوص مهمة معينة ، وهذه المعرفة تكتسب عن طريق الدراسة أى من خلال عملية التعليم الرسمية أو من خلال قوائم التعليمات والإرشادات الخاصة بمجال ما . ونظراً لعدم تعود الفرد على أداء المهام المتخصصة ، فإنه يحتاج إلى مضاعفة جهده الإدراكى المبني على الحكم الشخصى المطلوب لاتخاذ القرار ، وعادة ما يميل الممارس المبتدئ إلى تجنب الدخول فى المشكلات المعقدة والتبسيط الزائد فى معالجة واتخاذ القرارات ، وذلك من خلال استخدام أسلوب المحاولة والخطأ أو تحليل النهايات ، أو أية نماذج لتصحيح السلوك واكتشاف الأخطاء للتعرف على الحلول السليمة للمشكلات ، بما يؤدى إلى اكتسابه للممارسة طويلة الأجل (Experience) الناتجة عن مزاولة المهام فى هذا المجال . وحينما تتلاحم المعرفة الصريحة وتتحد أو تضاف إلى ما اكتسبه الممارس المهنى من معرفة حول إجراءات حل المشكلات العامة القائمة فى الممارسة المهنية العملية ، فإن إجمالى المعرفة المكتسبة تكون كافية لاكتسابه خبرة عامة (Expertise) .

أما مرحلة ترتيب الصعود ، فإنها المرحلة التى يتم خلالها إكتشاف واستبعاد الأخطاء التى يرتكبها الممارس المهنى فى محاولاته خلال مرحلة الإدراك ، معتمداً فى ذلك على المعلومات المرتدة من التعامل مع المهام الموكلة إليه ، وكنتيجة للممارسة العملية لفترة أطول . وتظهر فى هذه المرحلة ظاهرة تجميع المعرفة بنوعيتها ، حيث إن المعرفة المعلنة المتزاوجة مع المعرفة بإجراءات حل المشكلات العامة التى تم اكتسابها خلال مرحلة الإدراك يتم استبدالها فى الذاكرة بإجراءات حل المشكلات غير المهيكلة التى تنطوى عليها المهام الخاصة غير النمطية بما يساعد على تكوين الإطار الكامل للمعرفة المتعلقة بمجال ما ، وعندما يصبح الفرد ملماً بإجراءات حل مشكلات مجال معين ، وقادراً على استخدام هذه الإجراءات فعلاً ، فإنه يكون مكتسباً للمعرفة التى تمكنه من تمييز الظروف التى تتطلب تطبيق كل من هذه الإجراءات ، وفى هذه المرحلة يستطيع الفرد تطوير واكتشاف إجراءات لحل مشاكل جديدة من خلال عمليات تجميع وتصنيف وتنسيق المعرفة والاستنتاج ، وذلك استناداً إلى الإجراءات الناجحة لحل مشكلات

سابقة ، ومساعدة التغذية العكسية التى تؤدى إلى تعميم الممارسة على الحالات والظروف المتشابهة .

أما المرحلة الأخيرة فهى مرحلة الاستقلال ، وتعتبر امتداداً لمرحلة ترتيب الحدود ، حيث يتأكد الفرد من فعالية استخدام إجراءات معينة فى حل مشكلات محددة ، وبذلك تصبح المعرفة بالإجراءات قوية وفعالة ، ويعنى ذلك اكتساب الممارس الفرد للمهارة المتخصصة التى تسمح له بتطبيق هذه الإجراءات بصورة تلقائية وبطريقة أكثر سرعة وتميزاً للوصول إلى مستوى الأداء المتفوق للمهام المحددة ، ويستخدم لفظ «خبير» فى هذا السياق لوصف متخذ القرار أو مبدى الحكم الذى وصل إلى مرحلة ترتيب الحدود أو مرحلة الاستقلال .

ويمكن توضيح كيفية اكتساب المحاسب المبتدئ للمهارة التى تؤهله لكى يصبح خبيراً من خلال افتراض مثال لمحاسب تحت التمرين يقوم بعملية تقييم مخزون آخر الفترة ، فعندما يبدأ المحاسب بتطبيق ما اكتسبه من معرفة صريحة بخصوص تلك المهمة من واقع دراسته الجامعية أو قراءاته الخاصة بإنجاز هذا العمل ، فإن النجاح أو الفشل فى أداء تلك المهمة يضيف إلى معرفته المكتسبة . حيث إن الجمع بين المعرفة الصريحة المخزنة فى ذاكرته والمعرفة الناتجة عن الممارسة تجعله ملماً بالخطوات والإجراءات المختلفة اللازمة لإنجاز هذه المهمة . وعند قيام المحاسب بتطبيق هذه الإجراءات بصورة متكررة وبطريقة تلقائية ، فإنه يكون قد تخطى مرحلة الإدراك واكتسب بعض من الدرجات التى تؤهله لكى يصبح خبيراً ، ومن خلال المزيد من الممارسة والتغذية العكسية الناتجة عن هذه الممارسة يحدث التكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات فى ذاكرة المحاسب الخبير ، وبذلك تتكون الخبرة التى تجعل الإجراءات والخطوات المستخدمة لأداء المهمة المعنية أكثر قوة وسلاسة ، ويصبح المحاسب خبيراً قادراً على تطبيقها على المهام والظروف المتشابهة بسرعة وتلقائية وبطريقة أكثر تميزاً . وعلى ضوء نظرية اكتساب المهارة يمكن القول بأن المحاسب الخبير هو ذلك الفرد الذى يكتسب كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الإجرائية فى المجالات المحاسبية ، ويكون قادراً على الربط بينهما بطريقة إيجابية لتحقيق تكاملهما ، والوصول إلى درجة أكبر من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المحاسبية بصفة عامة ، وهو ما يجعل البحث ينتقل إلى دراسة كيفية قياس أنواع المعرفة .

٧ - قياس المعرفة المكونة للخبرة :

أشارت الدراسة في الفرعية السابقة إلى أن تحقيق مستوى الأداء المتميز يتطلب أن يكتسب الخبير المهني كلاً من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات ، وأن الخبرة العامة تنطوي على مستويات متباينة من كل من الخبرات غير المباشرة ، والخبرات المباشرة ، حيث تتكون الخبرات غير المباشرة من المعرفة الصريحة التي تكتسب من التعلم ، في حين أن الخبرات المباشرة تتكون من المعرفة بالإجراءات المكتسبة من التغذية العكسية والممارسة العملية لفترة . ويدعو ذلك إلى التساؤل حول إمكانية قياس كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات بطريقة مستقلة من خلال تحديد مقاييس مستقلة لكل من متغير التعلم والخبرة العملية .

ولقد أشارت بعض الدراسات^(١٠) إلى صعوبة قياس المعرفة المكتسبة من الممارسة العملية «المعرفة بالإجراءات» بسبب عدم إمكانية تحديد العوامل المؤثرة على اكتساب المعرفة من الممارسة العملية ، حيث تنطوي على متغيرات عديدة يتعذر التنبؤ بها في ظل الظروف البيئية المتغيرة بفعل عوامل عدم التأكد السائدة . ولعل ذلك يكون السبب في أنه على الرغم من إدراك مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي لقيمة وأهمية المعرفة التي يكتسبها الخبير المهني من الممارسة العملية ، إلا أنه يميل في السنوات الأخيرة إلى التخفيف بالنسبة لبعض اشتراطات الخبرة العملية . وذلك بسبب عدم إمكانية التحكم بكفاءة في تحديد وتوصيف معايير موحدة للخبرة المكتسبة من الممارسة المهنية العملية (المعرفة بالإجراءات) ، في حين يؤكد المجمع على أهمية الدراسة الجامعية الأكاديمية (المعرفة الصريحة) كأفضل طريقة لاكتساب الهيكل العام للمعرفة^(١١) .

ولقد أكدت إحدى الدراسات^(١٢) على إمكانية استخدام طرق قياس مختلفة لقياس نوعي المعرفة ، وأوضحت أن أسباب اختلاف نتائج الدراسات التي سبقتها حول علاقة كل من التعلم والخبرة العملية بالمعرفة ، يرجع إلى عدم استخدام تلك الدراسات للمقياس المناسب لنوع المعرفة المراد قياسها . ولتأييد هذا ، استخدمت الدراسة مقياس الاسترجاع الحر للحقائق لقياس المعرفة الصريحة مستهدفة بذلك اختبار العلاقة بين كل من متغير التعلم والخبرة العملية بالأداء ، بينما استخدمت مقياس

الاسترجاع المستتر لقياس المعرفة بالإجراءات بالأداء المهني الخبير والمتميز في المجال الضريبي . وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة علاقة طردية بين كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات - بما يمكن أن يطلق عليه المعرفة المجمعة - وبين تحقيق مستوى عال من الأداء الخبير المتميز ، وهو ما يتسق مع نظرية اكتساب المهارة سابقة الذكر .

كما أظهرت نفس الدراسة أيضاً أنه بالنسبة لقياس علاقة المعرفة بالخبرة العامة . فإنها تتطلب إجراء اختبارات تجريبية لأثر كل من المعرفة الصريحة (التعلم) والمعرفة بالإجراءات (الممارسة العملية) على كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية - التي تساهم في اكتساب الخبرة - لتحديد ما إذا كانت كل من هذه الأنواع المتميزة من المعارف تؤثر بطريقة مستقلة على أحكام وقرارات الخبير المهني . لذلك قد يكون من الملائم اختبار تلك العلاقة من خلال تصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الخصائص التي يكتسبها الخبير المحاسبي بهدف استنتاج المتغيرات التي تحدد هياكل المعرفة المكونة للخبرة العامة .

كما اعتمدت نفس الدراسة أيضاً على أسلوب الاختبارات التجريبية لاختبار العلاقة بين كل من متغيرات الخبرة التعليمية (الدراسة الأكاديمية) والخبرة العملية (التدريب) - باعتبارهما يمثلان الخبرات غير المباشرة والخبرات المباشرة التي تكون معاً الخبرة العامة - وبين المعرفة التي يكتسبها خبير الضرائب ، سواء أكانت معرفة بقوانين ضريبة الشركات ، أو معرفة محاسبية بالمعالجات المحاسبية للمعاملات الخاصة بالشركات ، اللازم توافرها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الخبير المتميز لمهام التخطيط الضريبي . وذلك بالاعتماد على ستة متغيرات من المتغيرات النظرية والعملية التي تم استنتاجها من واقع نتائج قوائم استقصاء تم إعدادها بهدف الوصول إلى معلومات حول العوامل التي تساهم في بناء هياكل المعرفة المكتسبة للخبراء المهنيين . وقد أشارت نتائج هذه الاختبارات إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة المكتسبة وثلاثة متغيرات هي : التعليم الجامعي ، والتعليمات التوجيهية ، والخبرة العملية في مجال تخطيط ضريبة الشركات ، وأن متغير التعليم الجامعي المكتسب من خلال الدراسة الأكاديمية يساعد على خلق المعرفة الصريحة بالمعالجات المحاسبية ، بينما يساعد التعليم على أساس الحالات في تحقيق التكامل بين المعرفة الصريحة بالضرائب والمعاملات المحاسبية (المعرفة الفنية ، والمعرفة الوظيفية) . أما بالنسبة للمعرفة

الإجرائية - سواء أكانت معرفة ضريبية أو معرفة بالمعالجات المحاسبية - فإن نتائج الاختبارات أشارت إلى أنها تكتسب بصفة أساسية من خلال كل من الخبرة العملية في المجال الضريبي والتكامل بينها وبين المعرفة الرسمية (التعليم) ، ومن ثم فإن تحقيق درجة عالية من الأداء الخبير المتميز للمهام الضريبية غير النمطية من منظور البعد النوعي للأداء يستلزم تحقيق التكامل بين المعرفة الضريبية والمعرفة المحاسبية ، وتتسق هذه النتائج مع المفاهيم الواردة في نظريات التعلم التي تؤكد على أن التعليم يخلق المعرفة الصريحة بينما تساعد الممارسة العملية على خلق المعرفة بالإجراءات (١٣) .

وعلى ذلك فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى أن الأداء المحاسبى المهني المتميز يتطلب مبدئياً اكتساب معرفة صريحة بكيفية أداء المهام المحاسبية في مجالاتها المختلفة ، بينما تقود الخبرة العملية إلى زيادة هذه المعرفة باكتساب المعرفة بالإجراءات ، فضلاً عن أنه يمكن افتراض أن كلاً من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تكاملية لترقى بالأداء المهني إلى مستوى الأداء الخبير المتميز ، وذلك طبقاً لما تقضى به نظرية اكتساب المهارة .

خلاصة البحث ومجالات الدراسة المقترحة :

اهتمت الدراسة في هذا البحث بموضوع حديث نسبياً في المجال المحاسبى يدور حول الأبعاد المختلفة للخبرة التي يكتسبها الممارس المهني في مجالات المحاسبة المختلفة ، وتأثير ذلك في كفاءة وفعالية الأداء المهني المحاسبى .

ولقد أوضح البحث أن مفهوم الخبرة ينطوى على أبعاد متعددة يرتبط بعضها بالأداء والبعض الآخر بالمعرفة والمقدرة الفطرية على حل المشكلات ، كما أوضح البحث أن العوامل المحددة للخبرة تتركز من وجهة نظر المعرفة على الخصائص الإدارية التي تكون قاعدة المعرفة التي يكتسبها الخبير المهني من برامج التعليم المختلفة ، بينما تتركز من وجهة نظر الأداء على الممارسة المهنية العملية لفترة طويلة ، علاوة على المقدرة الذاتية للخبير المهني التي تقود جميعها إلى الأداء الخبير المتميز .

وقد تم تحليل علاقة الخبرة بالأداء بالمعرفة من خلال البدء بتحليل علاقة الأداء بالمعرفة من ناحية ثم العلاقة بين المعرفة والخبرة من ناحية أخرى ، وذلك بعد

استعراض الأساليب المختلفة لقياس الأداء الخبير ، سواء أكانت تعتمد على مقاييس موضوعية كالكفاءة والفعالية ، أو كانت ترتكز على تصميم اختبارات تجريبية تميز بين البعد الكمي والبعد النوعي والبعد المختلط للأداء ، أو كانت تستخدم بعض المعايير لقياس تأثير الخبرة على الأداء كما ينعكس على جودة الحكم المهني للخبير كالدقة والثبات والإجماع والتبرير الإحصائي التي تتأثر بطبيعة المهام المؤداة .

ولقد كشف تحليل علاقة الأداء بالمعرفة عن أن الأداء الخبير يتطلب اكتساب الخبير لكل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية التي تتكامل مع بعضها البعض لرفع مستوى جودة أحكامه وقراراته ، كما كشف تحليل علاقة المعرفة بالخبرة العامة عن مجموعتين من العوامل التي يفترض تأثيرها على اكتساب الخبرة ، وهما : المعرفة الصريحة المكتسبة من التعلم الأكاديمي التي تكون الخبرة غير المباشرة ، والمعرفة بالإجراءات المكتسبة من خلال الأحكام السابقة والتغذية العكسية التي تكون الخبرة المباشرة ، وقد أبرز البحث أن الدراسات الحاسوبية القليلة التي استهدفت تحليل علاقة المعرفة بالخبرة قد اهتمت في البداية باختبار الاختلافات في كفاءة إصدار الحكم الشخصي بين المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، ثم تحولت إلى اختبار وتحليل الخصائص والاختلافات الإدراكية التي تكون هيكل معرفة المحاسبين الخبراء وغير الخبراء ، وذلك استرشاداً بالدراسات والأبحاث السلوكية في هذا الصدد .

ونظراً لأن البحث الحاسبي لم يتناول جميع الأبعاد المؤثرة على مضمون الخبرة ومكوناتها ، فقد تم استعراض أهم نظريات التعلم وعلاقتها بالخبرة واكتساب المهارة . وحتى يمكن تحديد ماهية الخبرات التعليمية والعملية التي تساهم في خلق ما ينبغي أن تكون عليه هيكل معرفة الخبراء المحاسبين فقد حاول البحث تحديد ماهية المقاييس المناسبة لقياس الأنواع المختلفة من المعرفة المكونة للخبرة . فأوضح بأنه على الرغم من الاتفاق على أن المعرفة المجمعّة تنتج من تكامل كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات التي تساهم في خلق المعرفة اللازمة لتحقيق مستوى الأداء الخبير ؛ إلا أن قياس كل منهما بطريقة مستقلة ما زال يحتاج إلى البحث والدراسة ، علاوة على عدم اتساق نتائج الأبحاث حول أثر كل من المعرفة الصريحة والمعرفة بالإجراءات على اكتساب كل من المعرفة الفنية والمعرفة الوظيفية والمعرفة التنظيمية المرتبطة بتحقيق مستوى عالٍ من الأداء المتميز والمتفوق للمهام المعنية ، وعلى ضوء ما أسفر عنه التحليل من نتائج ، فإن البحث يخلص إلى ما يلي :

١ - إن تكرار قيام الممارس المهني بأداء نشاط معين أو مهمة محددة لفترة طويلة ليس من الضروري أن يكسبه المعرفة والمهارة الكافية لأن يكون خبيراً بأداء تلك المهمة أو النشاط ، حيث أوضح البحث أن اصطلاحى (Experience - Expertise) يتضمنان اكتساب الممارس المهني للمعرفة والمهارة في مجال ما ، ولكن اصطلاح (Expertise) يعكس اكتساب الخبير لمستويات نوعية مرتفعة من كل من المعرفة والمهارة . ورغمًا عن ذلك فإنه يمكن أن تصبح الممارسة لفترة طويلة بديلاً عن الخبرة بسبب أن الأداء غير المتميز للممارس المهني لن يؤدي إلى استمرار الطلب على خدماته في ظل البيئة التنافسية التي يعمل من خلالها .

٢ - إن اهتمام الدراسات الحاسوبية الحديثة ببحث وتحليل الخصائص الإدراكية التي تعكس هياكل معرفة الخبراء لا يعني إهمال متغير الأداء المهني ، كما ينعكس على اتخاذ قرار الخبير وإبداء حكمه ، حيث لا تؤدي زيادة المعرفة الواسعة إلى رفع مستوى الأداء المهني إلى ما لا نهاية . فقد تؤدي زيادة تلقائية الأداء بزيادة الخبرة إلى انخفاض جودة الأداء ، بما يتطلب ربط دراسة واختبار الخصائص الإدراكية بعلاقاتها مع الأداء المهني .

٣ - إن ربط دراسة الخصائص الإدراكية للممارس الخبير بالأداء المهني في مجال معين يحتاج إلى تطوير مداخل جديدة وتصميم اختبارات تجريبية قادرة على قياس الأداء وفقاً لمؤشرات معيارية موضوعية تستخدم لتحديد مدى ما تتطلبه الأبعاد المختلفة للأداء من مهارات وما تستند إليه من أنواع المعرفة .

٤ - لأن مفهوم الخبرة متعدد الأبعاد والمضامين ، فإنه يقع على البحث الحاسبي مهمة اكتشاف مكونات ومحددات الخبرة ، وذلك بالاستعانة بالبحث السلوكي والنفسى في هذا المجال ، وذلك لاختبار الخصائص التي يكتسبها الخبير الحاسبي والاختلافات في محتوى وهيكل المعرفة المكتسبة للتمييز بين المحاسب الخبير وغير الخبير .

٥ - إن تحديد مواصفات الخبير المهني يحتاج إلى تعيين ماهية الخبرات المباشرة وغير المباشرة التي تساهم في اكتساب الخبرة العامة ، ويعتبر ذلك مجاًلاً يستحق الدراسة والبحث .

٦ - إذا كانت الدراسة قد أُلقت الضوء على بعض مقاييس الأداء ومقاييس المعرفة ، إلا أن الأمر يتطلب تقديم مدخل حديث لقياس كل من نوعي المعرفة - الصريحة وبالإجراءات - بطريقة مستقلة ، ولاكتشاف مدى إمكانية تطوير مقاييس متعددة تناسب كل نوع من أنواع المعرفة المختلفة .

٧ - توجيه البحث نحو الاهتمام بدور التعليم عند تصميم دراسات الخبرة لتحديد ماهية الخبرات التعليمية التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المهني والوصول به إلى مستوى الأداء الخبير ، وذلك بما يفيد في تطوير المناهج الدراسية المهنية لمواجهة الاحتياجات البيئية المتغيرة .

الهوامش

Freddie Choo: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making (١)
Research", **Journal of Accounting Literature** No. 8, 1989, pp. 106-136 .

(٢) انظر على سبيل المثال :

- A. Wright: "Behavioral Research in Auditing: The State-of the- Art",
The Auditor's A ., Report (Winter 1988), pp. 1-5 .

- N. A. D. Connell: "Expert Systems in Accountancy" A Review of Some
Recent Applications", **Accounting and Business Research**, (Summer
1987), pp. 221-33 .

- W. S. Waller, and W. L. Felex (a) , "The Auditor and Learning from
Experience: Some conjectures", **Accounting Organizations and Soci-**
ety, (June 1984), pp. 383-406 .

Jon S. Davis, and Ira Solomon" "Experience, Expertise, and Expert- (٣)
Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting**
Literature, No., 8, 1989, pp. 105-64 .

(٤) انظر على سبيل المثال :

M. Gibbins" "Propositions about the Psychology of Professional Judg-
ment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research** (No. 22,
1984), pp. 103-125 .

- J.R. Anderson" "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review**,
(No. 89, 1982), pp. 369-406 .

J. Bedard: "Expertise in Accounting" Myth or Reality?" **Accounting Or-** (٥)
ganization and Society, (January 1989), p. 115 .

Freddie. Choo, **Op. cit.**, p. 107 . (٦)

R. Libby, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in (٧)
Accounting" The State of The Art in 1982", **Accounting Organizations**
and Society, (1982), pp. 231-85 .

(٨) انظر على سبيل المثال :

- A. H. Ashton: "Experience and Error Frequency Knowledge as Poten-
tial Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review** (April
1991), pp. 218-239 .

- R. Libby, and D. Frederick : "Expertise and Ability to Explain Audit

Findings", *Journal of Accounting Research*, (Autumn 1990), pp. 348-67 .

- D. Frederick, and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Con-junctive Events", *Journal of Accounting Research*, (Autumn 1986), pp. 270-290 .

Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.**, pp. 151-52 . (٩)

(١٠) انظر تقصيلات ذلك على سبيل المثال في .

Bedard, J., **op.cit.**, pp. 113-31 .

- J. L. Colbert, "The Effect of Experience on Auditors" Judgements, *Journal of Accounting Literature*", Vol. 8, 1989, pp. 150-64.

- D. Frederick, and R. Libby, "Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", *Journal of Accounting Research*, (Autumn 1986), pp. 270-90 .

- R. Hamilton, and W. Wright: "internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", *Journal of Accounting Research*, (Autumn 1982), pp. 756-65 .

- Freddie Choo, **op.cit.**, p. 125 . (١١)

- W. F. Messier, and J. V. Hansen "Expert Systems in Auditing; the (١٢) State of the Art", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, (Fall 1982), pp. 94-105 .

- Frederick D., and R. Libby, **op. cit.**, p. 270 . (١٣)

(١٤) انظر على سبيل المثال :

- M. Chi R. Glaser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving, In Ad-vances" *In the Psychology of Human Intelligence*, Vol. 1, Edited by R. J. Sternberg. (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982), pp. 7-75 .

- E. Johnson, "Expertise and Decision Under Uncertainty: Performance and Process", *In the Nature of Expertise*, Edited by M. Chi, R. Glaser, and M. Farr, (NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 209-28 .

- J. Bedard, **op. cit.**, pp. 113-31.

- F. Choo, and K.T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Expetienced and Inexperienced Auditors", *Journal of Accounting Review*, (July 1991), p. 466 .

- J. L. Colbert, **op. cit.**, pp. 137-138. (١٥)

- J. S. Davis, and Ira. Solomon, **op. cit.**, pp. 159-60 . (١٦)

- Freddie Choo, **op. cit.**, p. 107 .
- R. Libby, and D. M. Frederick, **op. cit.**, pp. 348-67 . (١٨)
- Michael S. Schadewald: "Discussion of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase" **Journal of Accounting Research**, (Vol., 30, Supplement, 1992), p. 29 . (١٩)
- S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Expertise in corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research**, (Vol, 30 Supplement, 1992), p. 1 . (٢٠)
- A. H. Ashton, **op. cit.**, pp. 218-39 .
- J. Ham, et al.,: "An Empirical Study of Error Characteristics in Accounting Populations", **The Accounting Review.**, (July 1985), pp. 387-406 .
- S. E. Bonner, and B. Lewis, "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research**, (Supplement, 1990), pp. 1-20 . (٢١)
- (٢٢) انظر ذلك على سبيل المثال في :
 - J. Larreche, and R. Moinpour: "Managerial Judgement in Marketing: The Concept of Expertise:", **Journal of Marketing Research**", (May 1983), pp. 110-21 .
 - N. P. Vitalari: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: an Empirical Study", **MIS Quarterly**, 1986 . pp. 221-41 .
 - J. S. Davis, **op. cit.**, pp. 150-164 .
 - J. Larreche. and R. Moinpour, **op. cit.**, p. 112 . (٢٣)
 - N. P. Vitalari, **op. cit.**, p. 225 . (٢٤)
 - Jon S. Davis and Ira Solomon, **op. cit.**, p. 152 . (٢٥)
 - Idem. (٢٦)
 - W. Waller, & W. Felix "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interactions Between Memory and Current Audit Evidence in **Decision Making and Accounting: Current Research**, Edited by S. Moriarty and Joyce (Norman: Ok: University of Oklahoma, 1984), pp. 27-48 . (٢٧)
 - S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.**, pp. 3-7 . (٢٨)
 - Michael Schadewald, **op. cit.**, pp. 29-35 . (٢٩)

(٢٠) انظر تفصيلات ذلك فى :

- R. H. Ashton: "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation**, 1983, pp. 9-10 .

- Michael Schadewald, **op. cit.**, p. 33 . (٢١)

(٢٢) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- S. E. bonner: " Experience Effects in Auditing: The Role of Task- Specific Knowledge," **The Accounting Review**, (January 1990). pp. 72-92 .

- W. Messier: "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality Disclosure Judgements," **Journal of Accounting Research**, (Autumn 1983), pp. 611-18 .

- B. Gaumnitz et al., " Auditor Consensus in Internal control Evaluation and Audit Program Planning," **Journal of Accounting Research**, (Autumn 1982), pp. 758-65 .

(٢٣) اعتمدنا فى ذلك أساساً على :

- W. Clancey: "Acquiring, Representing, and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi, R. Glaser Diagnostic Strategy," **In The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry, (N. J.: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 343-418 .

- G. Groen, and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning In Midical Expertise." **In The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N.J.: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 287-310 .

- A. Lesgold, "Acquiring Expertise", **In Tutorials, in Learning and Memory: Essays in Honor of Gordong Bower**, Edited by J. Anderson and S. Kosslyn, (N. Y.: W. H. Freeman & Co., 1984), pp. 31-60 .

- J. Voss, and T. Post, "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi, R. Glaser and M. Farry (N. J.: Lawrence Erlbaum Association, 1988), pp. 261-81 .

- S. Bonner, & B. Lewis, **op. cit.**, pp. 1-20 .

- M. Abdolmohammadi, & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review**, (January 1987), pp. 1-14 . (٢٤)

- Institute of Chartered Accountants in England and Wales,: "Work Experience-Guidlines on Its Provision," **Accountancy**, (July 1984), pp. 136-42.

- P. Frensch, and R. Sternberg,: "Expertise and Intelligent Thinking: when is it worse to know better? in **Advances in the Psychology of Human Intelligence**, vol. 5, Edited by R. Sternberg (N. J." Lawrence Erlbaum Associates, 1989), pp. 157-88 .

(٣٧) اعتمدنا في ذلك على :

- S. E. Bonner, J. S. Davis, and B. R. Jackson, **op. cit.**, pp. 4-7 .

- عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي» ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) نوفمبر ١٩٩٢م ، ص من (٦١-٨٨) : عوض لبیب فتح الله منصور الديب : «دراسة مقارنة للتنظيم المهني لمهنة المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢م ، ص من (٧٥-٧٨) .

- Bonner S. E. Davis and B. R. Jackson, **op. cit.** . (٣٨)

- W. Clancey, **op. cit.** . (٣٩)

(٤٠) عادل محمد زايد مرجع سابق ، ص (٦٩) .

(٤١) نقلاً عن : عوض لبیب فتح الله منصور الديب ، مرجع سابق ، ص من (٧٧-٧٨) .

- S. E. Bonner, B. Lewis, **op. cit.**, pp. . 1-19 . (٤٢)

- R. Libby: "The role of Knowledge and Memory in audit Judgment", In (٤٣) **Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing**, Adited by A. Ashto and R. Ashton, (N. J." Cambridge University, 1992).

- R. M. Hogarth, "A Perspective on Cognitive Research in Accounting," (٤٤) **The Accounting Review** (April 1991), pp. 277-90 .

(٤٥) تم تجميع عدد من الأبحاث المتعلقة بهذا الموضوع في :

- Freddie Choo, **op. cit.**, pp. 106-36 .

(٤٦) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- P. Slovic, D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of In-

formation in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business**, 1972 , pp. 283-301 .

- A. R. Abdel-Khalik, "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** (Oct., 1974), pp. 743-50 .

- D., Snowball: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load; An Empirical Study", **Accounting Organization and society**, 1980, pp. 323-38 .

- J. L. Krogsted, R. T., Ettenson, and J. Shenteau: Context and Experience in Auditors' Materiality Judgments", **Auditing: A Journal of Practice and Theory**, (Fall 1984), pp. 54-73 .

- M. Abdolmohamadi and Wright., **op. cit.**, pp. 1-14 .

- C. R. Enis, "The Impact of Current-Valued Data on the Predictive Judgments of Investor", **Accounting Organization and Society**, 1988, pp. 123-45 .

- M. J. Bounan, (a), "The Use of Accounting Information: Expert Versus Novic Behavior, **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry**, Edited by G. R. Ungson and D. N. (Braunstein, Kent Publishing Co., 1982).

- M. J. Bouman, (b), "Expert vs Novice Icision Making in Accounting: A (٤٨) Summary" **Accounting Organization and Society**, 1984), pp. 325-27 .

- S. f. biggs, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Pro- (٤٩) cesses in the Evaluation of Internal Controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research** (Spring 1983), pp. 234-55 .

- M. J. Anderson: "Some Evidence on The Effect of Verbalization on (٥٠) Process: A Methodological Note, "**Journal of Accounting Research**, (Autumn 1985), pp. 843-52 .

- R. Libby: "Avalability and Generation of Hypotheses in Analytical Re- (٥١) view," **Journal of Accounting Research**, (Autumn 1985), pp. 648-67 .

- D. Frederick, and R. Libby, **op. cit.**, pp. 270-90 . (٥٢)

(٥٣) يقضى هذا النموذج بأن إضافة خاصية مشتركة لاثنتين من المتغيرات والمحفزات ، ينتج عنها بالضرورة زيادة في تماثل قرارات الحكم بينهما ، ولكنه في نفس الوقت يضيف خاصية مميزة لأي منهما من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض هذا التماثل في قرارات الحكم بينهما ، انظر ذلك في :

- A. Tversky: "Extensional Versus Intutive Reasoning; The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **Psychological Review**, 1983, pp. 293-315 .

- S. F. Biggs, T. I. Mock, and P. R. Watkins: "Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review**, (January 1988), pp. 148-61 .

(٥٥) تم الاعتماد في ذلك على :

- Freddie Choo, **op. cit.**, pp. 117-23 .

- Ammircan Institute of Certified Public Accountants, **Report of the AI-CAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAS**, (N.Y.: AICPA, 1969).

(٥٦) من هذه الدراسات على سبيل المثال :

- D. Medin, and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review**, Vol. 85, 1987, pp. 207-38 .

- D. Hintzman, G. Nozawa, and M. Irmscher,: "Frequency as a Non-propositional Attribute of Memeory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior**, vol. 21, 1982 , pp. 127-41 .

- D. Billman, and E. Heit: "Observational Learning From Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method", **Cognitive Science**, 1988, pp. 587-625 .

- J. Anderson" **Cognitive Psychology and Its Implications**, 26 ed. (N. Y.: W. H. Freeman and Company, 1985).

- J. Davis, and Ira Solomon, **op. cit.**, p. 153 .

(٥٨)

(٥٩) نقلًا عن :

- **Ibid, op. cit.** .

(٦٠) انظر ذلك في :

- AICPA, "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accounting** (December 1969), p. 51 .

- AICPA, "Report of the committee on Standard's of Education and Experience for CPAs, **op. cit.**, pp. 1-5 .

- **Ibid, op. cit.** p. 3 .

(٦١)

- S. E. bonner, J. S. Davis and b. R. Jackson, **op. cit.**, p. 22 .

(٦٢)

- **Ibid, op. cit.** p. 25 .

(٦٣)

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - عادل محمد زايد : «العلاقات التبادلية بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي» ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن ، المجلد الأول ، العدد رقم (١) ، نوفمبر ١٩٩٢ م .
- ٢ - عوض لبيب فتح الله منصور : «دراسة مقارنة للتنظيم المهني لمهنة المحاسبة والمراجعة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وجمهورية مصر العربية بهدف وضع نموذج ملائم لتنظيم المهنة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1- Abdolmohammadi M., & A. Wright: "An Examination of the Effect of Experience and Task Complexity on Audit Judgements", **The Accounting Review**, (January 1987).
- 2 - Abdel-Khalik A. R., : "On the Efficiency of Subject Surrogation in Accounting Research", **The Accounting Review** 1974.
- 3 - AICPA, Report of the AICAP Committee on Education and Experience Requirements for CPAs, N. Y." AICPA, 1969.
- 4 - _____, : "Final Report of Ad Hoc Committee on Independence, October 3, 1969", **Journal of Accountancy**, 1969.
- 5 - Anderson J. R., " **Cognitive Psychology and Its Implications**, 26 ed., (N. Y.: W. H. Freeman and, 1985.
- 6 - _____, : "Acquisition of Cognitive Skill", **Psychological Review**, No. 89, 1982.
- 7 - Anderson M. J., "Some Evidence on The Effect of Verbalization on Process" A Methodological Note, " **Journal of Accounting Research**, 1985.
- 8 - Ashton A. H., : "Experience and Error Frequency Knowledge as Potential Determinants of Audit Expertise", **The Accounting Review**, April, 1991.
- 9 - _____, : "Research in Audit Decision Making: Rational, Evidence, and Implications", **The Canadian Certified General Accountants' Research Foundation**, 1983.

- 10 - Bedard J.,: "Expertis in Accounting: Myth or Reality?" **Accounting, Organization and Society**, January 1989.
- 11 - Biggs S. F., T. I. Mock, and P. R. Watkins,: Auditors' Use Analytical Review in Audit Program Design", **Accounting Review**, January 1988.
- 12 - _____, and T. J. Mock: "An Investigation of Auditor Decision Processes in the Evaluation of Internal controls and Audit Scope Decisions", **Journal of Accounting Research**, Spring 1983.
- 13 - Billhman D. and E. Heit: "Observational Learning from Internal Feedback: A Simulation of and Adaptive Learning Method, **Cognitive Science**, 1988.
- 14 - Bonner S. E., J. S. Davis, and B. R. Jackson: "Experties in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Stage", **Journal of Accounting Research**, vol., 30 Supplement 1992.
- 15 - _____: "Experience Effects in Auditing: The Role of Task - Specific Knowledge", **The Accounting Review**, January 1990.
- 16 - _____, and B. Lewis" "Determinants of Auditor Expertise", **Journal of Accounting Research**, Supplement, 1990.
- 17 - Bouman M. J.,: "Expert vs Novice Decision Making in Accounting : A Summary", **Accounting Organization and Society**, 1984.
- 18 - _____, "the Use Accounting Information: Expert Versus Novice Behavior", **Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry**, Edited by G. R. Ungson and D. N., Braunstein, Kent Publishing Co., 1982.
- 19 - Chi, M., R. Galser, and E. Rees: "Expertise in Problem Solving in Advance," **In the Psychology of Human Intelligence**, Vol. I, Edited by R. J. Stemberge, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1982.
- 20 - choo F., and L. T. Trotman: "The Relationship Between Knowledge Structure and Judgements for Experienced and Inexperience / Auditors", **The Accounting Review**, July, 1991.
- 21 - _____: "Expert-Novice Differences in Judgment / Decision Making Research," **Journal of Accounting Literature**, No. 8, 1989.
- 22 - Glancey W.,: "Ecquiring, Representing and Evaluating a Competence Model of Diagnostic Strategy", **In the Nature of Expertise**, Edited by M. Chi, R. Galser and M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988.
- 23 - Golbert J. L.,: "The Effect of Experience on Auditor's Judgements", **Journal of Accounting Literature**, Vol. 8, 1989.

- 24 - Connell N. A. D.,: "Expert Systems in Accountancy: A Review of Some Recent Applications", **Accounting and Business Research**, Summer 1997.
- 25 - Davis Jon S. and Ira Solomon: "Experience, Expertise, and Expert - Performance Research in Public Accounting", **Journal of Accounting Literature**, No. 8, 1989.
- 26 - Enis C. R.,: "The Impact of current- Valued Data on The Predictive Judgements of Investor", **Accounting, Organization and Society**, 1988.
- 27 - Frederick D. and R. Libby: "Expertise and Auditors Judgement of Con-junctive Events", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1986.
- 28 - _____, : Expertise and Auditor's Judgement of Conjective Events", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1986.
- 29 - Frensch P., and R. Sternberge: "Expertise and Intelligent Thinking : When is it worse to Knowbetter?", in **Advances in the Psychology of Human Intelligence**, Vol. 5, Edited by R. Sternberg, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1989.
- 30 - Gaumniz B., et al.,: "Auditor consensus in Internal Control Evaluation and Audit Program Planning", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1982.
- 31 - Gibbims M.,: "Propositions about the Psychology of Professional Judgment in Public Accounting", **Journal of Accounting Research**, No., 22, 1984.
- 32 - Groen G., and V. Patel: "The Relationship Between Comprehension and Reasoning in Midical Expertise", in **The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Relbaum Association, 1988.
- 33 - Ham J., et al.,: "An Empirical Study of Error Charactersties in Account-ing Populations", **The Accounting Review**, July 1985.
- 34 - Hamilton R., and W. Wright: "Internal Control Judgement and Effects of Experience: Replications and Extensions", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1982.
- 35 - Hintzman D., G. Nozawa, and M. Irmscher: "Frequency as a Nonpropo-sitional Attribute of Memory", **Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior**, Vol. 21, 1982.
- 36 - Hogarth R. M., : "A Perspective on Cognitive Research in Account-ing", **The Accounting Research**, April 1991.
- 37 - Instiute of Chartered Accountants in England and Wales,: Work Experi-ence - Guidlines on Its provision", **Accountancy**, July 1984.

- 38 - Jonson, E., "Expertise and Decision Under Uncertainty: Performance and Process", In **the Nature of Expertise**, Edited by M. Chi R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988.
- 39 - Krogsted, J. L., R. T. Ettenson, and J. Shenteau: "Context and Experience in Auditors' Materiality Judgements", **Auditing : A Journal of practice and Theory**, Fall, 1984.
- 40 - Larreche, J., and R. Moynour: "Managerial Judgement in Marketing: The concept of Expertise", **Journal of Accounting Research**, May 1983.
- 41 - Libby, R.,: The Role of Knowledge and Memory in Audit Judgement", In **Judgment and Decision Making Research in Accounting and Auditing**, Edited by A. Ashton and R. Ashton, NJ: Cambridge University, 1992.
- 42 - _____, and Fredreck: " Expertise and Ability of Explain Audit Findings", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1990.
- 43 - _____, : "A Valiability and Generation of Hypotheses in Analytical Review", **Journal of Accounting Research**, Autumn 1985.
- 44 - _____, and B. L. Lewis: "Human Information Processing Research in Accounting: The State of The Art in 1982", **Accounting Organization and Society**, 1982.
- 45 - Medin, D., and M. Schaffer: "Context Theory of Classification Learnings", **Psychological Review**, Vol. 85, 1987.
- 46 - Messier, W., "The Effect of Experience and Firm Type on Materiality / Disclosure Judgements", **Journal of Accounting Research**, Autmn 1983.
- 47- _____, and J. V. Hasen: "Expert Systems in Auditing: The stat of the Art", **Auditing : A Journal of Practice and Theory**, Fall, 1982.
- 48 - Schadewald, Michael S., : "Discution of Expertise in Corporate Tax Planning: The Issue Identification Phase", **Journal of Accounting Research**, Vol. 30, Supplement 1992.
- 49 - Slovic, P., D. F. Fleisser, and W. S. Bauman: "Analyzing the Use of Information in Investment Decision Making: A Methodological Proposal", **Journal of Business**, 1972.
- 50 - Snowball, D.,: "Some Effects of Accounting Expertise and Information Load: An Empirical Study", **Accounting organization and Society**, 1980.
- 51 - Tversky A.,: "Extensional Versus Intutive Reasoning: The Conjunction Fallacy in Probability Judgement", **psychological Review**, 1983.
- 52 - Vitalari N. P.,: "Knowledge as a Basis for Expertise in Systems Analysis: An Empirical Study", **MIS Quarterly**, 1986.

- 53 - Voss, J., and T. Post: "On the Solving of Ill-Structured Problems", **In The Nature of Expertise**, Edited by M. Chi. R. Glaser and M. Farry, NJ: Lawrence Erlbaum Association, 1988.
- 54 - Waller, W. S., and W. L. Felex: "The Auditor and Learning from Experience: Some Conjectures", **Accounting Organizations and Society**, June 1984.
- 55 - _____, : "Cognition and the Auditor's Opinion Formulation Process: A Schematic Model of Interaction Between Memory and Current Audit Evidence **In Decision Making and Accounting : Current Research**, Edited by S. Moriarity and Joyce, Norman: Ok, University of Oklahoma, 1984.
- 56 - Wright A.,: "Behavioral Research in Auditing: The State - of - the Art", **The Auditor's Report**, Winter 1988.

معالجة عجز الموازنة العامة بين الفكر الاقتصادي المعاصر والفكر الإسلامي : دراسة مقارنة

د. أحمد حسين يونس

المقدمة :

تشير الأزمات التي تعاني منها دول العالم على اختلاف توجهاتها ، مجموعة من التساؤلات التي تعكس حقيقة الصعوبات التي تعترض سبل حلها ، ولعل المشكلات المالية التي تواجهها الدول تتميز بتطورها الذي يصيب كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، تلك المعضلة التي كثرت الكتابات في سبل وكيفية مواجهتها ، بل عجزت كثير من تطبيقاتها عن الوصول إلى نتائجها المرجوة ، وتضاربت أبعادها في أحيان أخرى .

وقد جاءت هذه الدراسة لتركز البحث في قضية جوهرية من قضايا الجدل المستمر ، وهي البحث في عجز الموازنة العامة ، كمحاولة جديدة تعرض تحليلاً مقارناً لماهية العجز في الموازنة العامة ، وطرق تمويله ، وكيفية التعامل معه ، وذلك من منطلق الفكر الاقتصادي المعاصر مع مقارنته بالفكر الاقتصادي الإسلامي ، خروجاً بذلك المنهج الذي يحقق هدف البحث ، محاولين التركيز في ذلك على إطار شمولي عام .

مشكلة البحث :

تعتبر مشكلة عجز الموازنة العامة من المسائل والقضايا الجوهرية التي أثارت اهتمام الباحثين في دول العالم المختلفة أفراد ومؤسسات . فقد تعدت المشكلة كونها قضية تواجهها دول العالم الثالث ، بل أصبحت دول صناعية متقدمة تنظر إلى عجز

* مساعد بحث وتدرّيس بقسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك - إربد - الأردن .

الموازنة العامة كمسكلة حقيقية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وجهوداً كبيرة في ظل تقلص الموارد واتساع الحاجات .

ولقد وصلت المشكلة إلى حد طرح مجموعة من الأسئلة التي أصبحت تبحث عن إجابات دون أن تجد حلاً مقنعاً لها . وهذه الأسئلة هي التي يحاول أن يتطرق إليها هذا البحث للخروج بإجابات منطقية يمكن تطبيقها في حيادية تامة .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى استعراض أهم جوانب مشكلة عجز الموازنة العامة ، بالتركيز على أهم أبعادها وطرق علاجها كما ترسمها المدارس الفكرية المختلفة . وبالتالي يحاول هذا البحث - من خلال عرض هذه المشكلة - دراسة وتحليل الجوانب التالية :

أولاً : ماهية العجز في الموازنة العامة ، وتصورات علاجه في الفكر الاقتصادي المعاصر .

ثانياً : المعايير التي تراعيها التوجهات الحديثة للتعامل مع عجز الموازنة العامة كما ترسمها آلية صندوق النقد الدولي .

ثالثاً : التصور الإسلامي لمشكلة العجز في الموازنة العامة بآبعادها الكلية ، والسياسات المتبعة لعلاج هذه المشكلة .

ويكتسب البحث أهميته في حدود الأهداف السابقة . فهذا البحث ليس مجرد عرض لأفكار سبق أن تناولها الباحثون ، أو لأفكار سبق أن ذكرت ، ولكنه محاولة لطرح مجموعة من الأسئلة الواجب تناولها والإجابة عنها ، وإن لم يكن بالإمكان إجابتها فإنها غاية يعرضها الباحث على أمل أن تجد مبرراتها في أبحاث مستقبلية .

الدراسات السابقة :

لم تخلُ معظم الكتب والدراسات التي تناولت موضوع المالية العامة في الاقتصاد الإسلامي من الإشارة إلى قضية عجز الموازنة العامة ، حيث انصبَّ التركيز فيها على جزئية أو أكثر بالبحث والتحليل .

فيستعرض (عبدالكريم بركات وعوف الكفراوي) في كتاب «الاقتصاد المالي الإسلامي : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية» أصول علم المالية العامة ، والقواعد التي تحكم نفقات الدولة وإيراداتها وميزانياتها في كل من النظم الوضعية والنظام الإسلامي . والملاحظ أن كتابهما لم يتطرق بصورة تفصيلية إلى معالجة مشكلة العجز في الموازنة العامة ، وإنما اكتفى بعرض قواعد إعداد وتنظيم ورقابة الموازنة ، وكيفية تنظيم النفقات لمواجهة العجز في الموازنة من منطلق وقائي ^(١) .

ويستعرض (شوقي أحمد دنيا) في دراسة بعنوان «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف في المجتمع الإسلامي» آلية من الآليات التي استخدمت في الدولة الإسلامية لمواجهة مشكلة العجز المالي والمتمثلة في نظام الوقف ؛ وذلك لتمويل بعض النفقات الأساسية كالمدارس والمستشفيات ، وبالتالي التخفيف عن كاهل الموازنة العامة . لكن هذه الدراسة لم تتناول أبعاداً أخرى من موضوع معالجة العجز في الموازنة العامة ، وفي جميع الأحوال يتطلب تنظيم الوقف في عصرنا الحالي قواعد متينة لإزالة العوامل السلبية التي قد ترافق هذه العملية ، لأن انقطاع التمويل عن ذلك الوقف مثلاً سيحمل الموازنة العامة نفقات لم تكن في الحسبان ^(٢) .

ويتناول (سامي رمضان) في دراسة حول «القواعد المحاسبية لمالية الدولة في الفكر الإسلامي» مالية الدولة وقواعد الموازنات في الفكر المالي الإسلامي ، حيث يبين البحث أن الفكر الإسلامي عرف العجز في الموازنة العامة وعالجه بطرق عديدة كالاقتراض وتعجيل الإيرادات ، مع تحييد أثر إصدار جديد للنقود لما له من آثار تضخمية سيئة ^(٣) .

وفي دراسة أخرى لنفس الباحث بعنوان «الميزانية العامة في الدولة الإسلامية» ، استعرض فيها قواعد الموازنة العامة ، حيث خلص إلى نتيجة متفقة مع نتيجة بحثه السابق ، وذلك أن العجز في الموازنة العامة هو أمر ممكن الحدوث ، وقد عالجه الفكر الإسلامي من خلال مجموعة من الطرق ، كتعجيل الإيرادات ، وتخفيض النفقات ، العامة ، وفرض الضرائب بشروط محدّدة ^(٤) . غير أن كلتا الدراستين لم تتطرق بصورة تفصيلية إلى كيفية معالجة مشكلة العجز في الموازنة العامة ، وإنما انصبّ معظم التركيز على قواعد إعداد وتنظيم الموازنة العامة للدولة .

أما (محمد القرى) فقد تناول هو الآخر «مشكلة العجز المالى الحكومى من منظور الاقتصاد الإسلامى» ، وقد هدفت دراسته إلى تقديم إطار مقترح لمواجهة العجز المالى . وذلك بالاستناد إلى مبدأ التفريق بين حاجات الحكومة إلى التمويل والخيارات المطروحة أمامها لسد العجز ، إلا أنه اقتصر على عرض فكر الاقتصاد الإسلامى . دون التطرق إلى الصعوبات التى تعترض سبل تطبيق بعض هذه الطرق فى الوقت الراهن ، أو مقارنتها بالفكر الاقتصادى المعاصر ^(٤٥) .

ويؤكد (وجيه أحمد الوجيه) فى دراسته «الموازنة العامة فى النظام الإسلامى» أن تمويل العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يشمل مجموعة من الخيارات التى ترتبط بظروف محدّدة وضوابط تستند إلى الشرع واتفاق جمهور العلماء ، والتى تشمل . تعجيل الإيرادات والاقتراض وفرض الضرائب . ورغم تفصيل الباحث فى تلك الخيارات إلا أن عرضه اقتصر على جوانب السياسة المالية فى مواجهة العجز دون البحث فى جوانب أخرى كالسياسة النقدية ^(٤٦) .

وتناولت (كوثر الأبيجى) فى دراستها «الموازنة فى الفكر الإسلامى» الموازنة التى ظهرت فى الفكر والنظام الإسلامى وقواعدها ومعوقات إعدادها ، وبيّنت فى معرض الشرح حالة ظهور العجز فى الموازنة العامة وكيفية سداها . وكما فى دراستى (الوجيه ، ورمضان) فإن عرض (الأبيجى) لآليات سدّ العجز فى الموازنة العامة كان سريعاً دون الخوض فى تفصيل السياسات أو التطرق إلى المقارنات فى هذا الخصوص ^(٤٧) .

ويستعرض (منذر قحف) فى دراسة بعنوان : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System" بعض الأدوات الاقتصادية الإسلامية الموجهة إلى تقليص عجز الموازنة العامة ، وأهمها : الاقتراض وخلق مصادر مالية جديدة تستند إلى التمويل المشترك . ويلاحظ أن الباحث تعمّق فى عرض الأدوات السابقة بصورة مميزة ومفصّلة ، لكن هذه الدراسة لم تتطرق من ناحية أخرى لمناقشة أدوات عديدة أخرى ، يمكن أن تستخدم فى تمويل عجز الموازنة العامة ^(٤٨) . وفى دراسة أخرى حول «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، يذكر (قحف) مجموعة واسعة من قواعد التمويل الإسلامى لمعالجة عجز الموازنة العامة تتفق والشريعة الإسلامية . وقد فصّل الباحث فى طرق التمويل ، وظهرت أفكار جديدة لم تتطرق إليها دراسات سابقة بهذا الخصوص ، وخاصة فيما يتعلق بدور القطاع الخاص والمساهمة فى علاج هذه المشكلة ^(٤٩) .

وعلى وجه العموم ، تطرقت دراسات عديدة أخرى لموضوع معالجة عجز الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي من جوانب اهتمام متنوعة ، كدراسة (محمد عمر شابر) التي تطرقت لجوانب نقدية ومصرفية في نظام إسلامي ، ذات ارتباط وثيق بمعالجة عجز الموازنة كالتموليل بالمشاركة^(١٠) ، ودراسة (محمد نجات الله صديقي) لجوانب الإنفاق العام من زوايا الاهتمام بأولوياته ، وضبطه بما يحول دون حدوث آثار سلبية على نطاق الموازنة^(١١) .

مما سبق يمكن أن نخرج بالملاحظات التالية :

- ١ - إن جميع الدراسات السابقة - باستثناء دراسة القرى - تكلمت عن جانب أو أكثر من جوانب مشكلة الموازنة العامة من منطلق الفكر الإسلامي ، دون أن يكون موضوع الدراسة هو «معالجة الموازنة العامة» ، حيث انصبّ الاهتمام على السياسة المالية العامة وقواعدها ، أو تنظيم الموازنة العامة للدولة وقواعد إعدادها ، فكان موضوع معالجة العجز جزئياً ومختصراً في كثير منها .
- ٢ - هناك مجموعة لا بأس بها من الدراسات المالية والنقدية التي تستخدم الأسلوب المقارن والتي تناولت فكر الاقتصاد الإسلامي إزاء الفكر الاقتصادي المعاصر ، وهو ما أثري حصيلة كثير من هذه الدراسات .
- ٣ - بالرغم من وجود هذه الدراسات المقارنة ، إلا أننا لم نجد دراسة متخصصة تعالج هذا الموضوع - معالجة العجز - بصورة شمولية مقارنة مع اتجاهات الفكر الاقتصادي المعاصر ، وكل ذلك في حدود الاطلاع والدراسة .

منهجية البحث :

استند هذا البحث في طابعه المقارن على الأسلوب الوصفي القائم على البحث في مصادر الكتب المتخصصة في موضوع الموازنة العامة ، كإفادة من أدوات السياسة المالية أو النقدية ، بالإضافة إلى المصادر العامة التي تناولت جانباً أو أكثر من جوانب البحث ، ومنها الدراسات والمقالات العربية والأجنبية .

كما اعتمد الباحث على بعض التجارب العملية الموجهة إلى معالجة العجز في الموازنة العامة في بعض الدول ؛ لإعطاء هذا البحث ميزة تطبيقية تربط النظرية بالواقع ، وتحقق أهدافه المذكورة .

فرضية البحث :

يستند الافتراض الرئيسى الذى يقوم عليه هذا البحث إلى الحقائق التاريخية والتطبيقات العملية الإسلامية ، التى تتفق فى كثير منها مع ما أسفرت عنه التجارب العلمية ، والتطبيقات الحديثة فى برامج الإصلاح الدولية . وعليه ، فإن هذا البحث يرتكز على افتراض مفاده (أن النموذج الإسلامى يتميز بالشمول فى طرحه ومعالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة للدولة) .

المبحث الأول : معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

مع تحول ظاهرة عجز الموازنة العامة إلى مشكلة حقيقية تواجه المجتمعات الحديثة ، وجد علماء الاقتصاد والإدارة أنفسهم أمام تحدٍ كبير ، وظهر الجدل واضحاً فى طبيعة المشكلة وتناول أبعادها ووصف علاجها . وحيث تزيد النفقات على الإيرادات فى موازنة الدولة سنة بعد سنة ، يمثل الفارق عجزاً مرهقاً للأجيال القادمة ، ومن هنا فقد ظهرت اتجاهات معالجة هذه المشكلة فى الفكر الاقتصادى المعاصر .

ويمكن لنا استعراض المدارس الفكرية التى تناولت هذا الموضوع بالدراسة من خلال تدرجها التاريخى كما يلى :

أولاً - معالجة عجز الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الرأسمالى :

يمكن تحليل اتجاهات المدرسة الرأسمالية وتقسيم ميولها إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية ، هى :

الاتجاه الأول :

وهو الاتجاه الذى عبّر عنه (آدم سميث - ١٧٧٣م) فى كتاباته المختلفة ، وتبناه الكلاسيكون مؤمنين (بالدور الحيدى للدولة) ، الذى يعنى بالضرورة إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص - آلية السوق - على اعتبار أنه الأكفأ والأقدر ، بينما يقتصر دور الدولة على دعم هامشى للقطاع الخاص (١٢) .

وقد أبرزت لنا هذه المدرسة مجموعة من المبادئ فى مجال المالية العامة للدولة ، ويمكننا استنباط أهم ما جاء فى مجال الموازنة العامة فيما يلى :

- ١ - حصر دور الدولة فى تقديم الخدمات والسلع العامة فى الحاجات الأساسية (الأمن ، العدالة ، الحماية ...) مما يجنب الدولة مأزق المشكلة المالية .
- ٢ - ينبغى أن تستهدف السياسة الاقتصادية لتحقيق الاستقرار النقدى بضبط كمية النقود ووسائل الإفراط فى عرضها ، كأساس عام لمنع ظهور هذه المشكلة .
- ٣ - إن اضطراب الدولة للاقتراض فى بعض الحالات الطارئة لا يبرر اللجوء لهذا الأسلوب فى معالجة عجز الموازنة ، ويجب أن يُنظر إلى الآثار السلبية لتلك القروض على المدى البعيد .
- ٤ - تخفيض الضرائب بما يوسع الاستثمار حتى فى ظروف عجز الموازنة العامة .
- ومع أن هذا الاتجاه لاقى قبولاً وتأييداً فى تلك الفترة ، إلا أن هناك من انتقد فكرة سعر الفائدة فى التبادلات النقدية التى تؤدى حتماً إلى عجز الموازنة العامة . وفى سبيل ذلك دعا (ويبر برتون - ١٨٠٩م) إلى إلغاء الفائدة ، واقترح فكرة «القرض المجانى» القائم على أساس بناء بنك شعبى تدعمه الدولة لتقديم القروض إلى صغار المنتجين والعمال بما يوسع الاستثمار^(١٣) . وقد أثبتت الاتجاهات الحديثة نجاعة بعض هذه المبادئ- كما سيوضّح لاحقاً - إلا أن أهم ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو غياب الآلية المباشرة التى تعالج عجز الموازنة العامة ؛ بتحديد الوسائل والسياسات التى يمكن أن تنتهج للخروج من مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، واقتصار ذلك على مجموعة الطروحات الرئيسية السابقة .

الاتجاه الثانى :

وهو الاتجاه الذى عبّرت عنه النظرية الكينزية (جون كينز - ١٨٨٤م) والتى ظهرت على أرض الواقع فى عام ١٩٣٦م بعد أزمة الكساد العظيم فى تلك الفترة .

وقد دعت هذه النظرية إلى تجاوز أفكار الاتجاه الكلاسيكى فى مجال موازنة الدولة ، بعد فشل نظرياته فى حل العديد من المشاكل الاقتصادية (١٩٣٢م) ؛ وما تبع ذلك من الدعوة إلى الانتقال من الوظائف التقليدية للدولة وفكرة توازن الموازنة ، إلى الدور الكبير الذى يمكن أن تقوم به الحكومة فى مجال الاقتصاد الكلى . وكان من جملة السياسات التى نادى بها (كينز) استخدام السياسة المالية والنقدية لتحقيق التوازن الاقتصادى^(١٤) .

ففى مجال عجز الموازنة العامة ، يرى هذا الاتجاه أن معالجة الخلل فى الموازنة العامة يتم من خلال إيجاد التوازن الاقتصادى ، الذى يكون بزيادة الإنفاق الحكومى : لاستيعاب البطالة ، وخلق الدخول ، وزيادة الطلب الكلى ، وزيادة الدخل القومى والتوظيف ، وإن أبى هذا الإنفاق إلى زيادة العجز فى الموازنة . ويتم معالجة هذا العجز عن وصول الاقتصاد إلى مرحلة التوظيف الكامل عن طريق زيادة الضرائب وخفض الإنفاق الحكومى .

وقد وجد هذا الاتجاه قبولاً أيضاً فى أعقاب أزمة مفرطة للتضخم فى فترة الكساد العظيم وتفاقم الآثار السلبية للحرب العالمية الثانية ، حيث كان المبرر قائماً لتبنى هذا الاتجاه . لكن ، ما إن خلصت دول العالم إلى تحقيق آثار إيجابية على مستوى الاقتصاد الكلى ، حتى وجدت نفسها غارقة فى مشكلة عجز سنوى متراكم فى الموازنة العامة ، فتحول مفهوم (العجز المقصود) للنظرية الكينيزية إلى عبء كبير على المجتمعات والأجيال ، خاصة فى نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من هذا القرن .

الاتجاه الثالث :

وقد سُمى (بالاتجاه الكلاسيكى الحديث) ، وقد ظهر فى أعقاب عجز النظرية الكينيزية واستمرار العجز فى الموازنة العامة ، وتعاطف الآثار السلبية الناتجة عن هذا العجز . وقد تزعم هذا الاتجاه الجديد المدرسة النقدية فى جامعة شيكاغو بقيادة (ملتون فريدمان) ، ويمثل فى طروحاته عودة إلى آراء المدرسة الكلاسيكية لأدم سميث ، غير أن أهم ما تضيفه المدرسة الكلاسيكية الحديثة إلى مفاهيم المدرسة الكلاسيكية ، ذلك الدور الذى يمكن أن يلعبه الاقتصاد فى علاج عجز الموازنة العامة (الأفكار الكينيزية) ، وذلك باستخدام مجموعة من طرق التأثير ، وأهمها سياسة القروض والموازنة ^(١٥) . وبالتالي يمكن لنا استنباط أهم تصورات المدرسة الكلاسيكية الحديثة حتى السبعينيات من هذا القرن كما يلى :

- ١ - حصر دور الدولة فى المستويات التى تسمح لها بعمل الإصلاحات الهيكلية فى الاقتصاد ومنها عجز الموازنة العامة .
- ٢ - الاهتمام بالنمو الاقتصادى من خلال الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج - الموارد - وليس العمل على تعظيم الرفاه الاجتماعى .

- ٣ - إن اعتماد نظام نقدي ثابت مستقر يؤدي إلى خلق مؤشرات إيجابية للاقتصاد ، مما يعنى خلق الجو المناسب للسيطرة على عجز الموازنة العامة .
- ٤ - معالجة عجز الموازنة العامة لا يمكن أن يحدث مرة واحدة ، ولذلك يجب أن يتم تخفيض نسبة العجز إلى الناتج المحلى الإجمالى تدريجياً .
- ٥ - أن معالجة العجز فى الموازنة العامة يمكن أن يتم من خلال خفض الإنفاق العام ، والذي يكون مرافقاً لإجراء تخفيضات كبيرة فى معدلات الضرائب .

ثانياً - معالجة عجز الموازنة فى الفكر الاقتصادى الاشتراكى :

تنسب المفاهيم العامة فى الاقتصاد الاشتراكى إلى المبادئ والتطبيقات التى ظهرت بواردها فى روسيا بعد الثورة البلشفية سنة ١٩١٧م ، بعد أن بلغت مشكلة العجز فى الموازنة حد الخطر ، حيث بلغ العجز فى الموازنة من الاقتراضات الداخلية والخارجية نحو (٨١,٧٪) سنة ١٩١٧م^(١٦) . والذي يهمنى فى هذا المجال هو الطابع العام الذى ميز السياسة المالية للفكر الاقتصادى الاشتراكى ، والتوجهات التى أبرزها هذا الفكر لعلاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة التى أصابت القطاعات الاشتراكية .

لقد ارتبطت السياسة المالية بنظام الإدارة الاشتراكى القائم على تنظيم وإدارة الإنتاج وتوزيع الدخل القومى ، فالدولة هى المسؤولة عن النشاطات الاقتصادية فى مجملها ، وليست آلية السوق . ولذلك ، فقد تعامل الفكر الاشتراكى مع عجز الموازنة العامة كالآتى :

- ١ - تأكيد تدخل الدولة لتمويل الإنفاق العام المبني على أساس التخطيط السياسى للدولة .
- ٢ - التأكيد على ضرورة التوازن المالى بين الإيرادات والنفقات ، وهو التوازن الذى يؤدي لتكامل التدفق النقدي وتحقيق الاستقرار الذى تنعكس آثاره إيجابياً على عجز الموازنة العامة .
- ٣ - إن تمويل العجز فى الموازنة العامة (الناتج عن العجز فى بعض الموازنات المحلية) يتم عن طريق مساهمات فوائض الموازنات المحلية للحكومة المركزية .
- ٤ - رفع حصيلة الإيرادات الضريبية وخاصة الضرائب غير المباشرة .

ه - اللجوء إلى الاقتراض فى حالات الضرورة القصوى ، والاعتماد على القروض الجبرية وقت الحاجة من المنشآت الاقتصادية ، على أن يقوم مصرف الدولة بالوفاء من حصيلة النواتج لسداد العجز فى الموازنة .

ثالثاً : معالجة عجز الموازنة العامة فى دول العالم الثالث :

كان من الطبيعى أن تعاني الدول النامية من مشكلات سياسية واجتماعية واقتصادية خلّفتها الظروف الصعبة التى عاشتها تلك الدول ، وبغض النظر عن العقيدة الأيديولوجية التى انتهجتها تلك الدول (رأسمالية أو اشتراكية) ، إلا أن حال المشكلة المالية فى الواقع قد أخذ اتجاهاً سلبياً وخطيراً كمؤشر عام لتلك الدول .

فقد واجهت الدول النامية فى سعيها لتطبيق خطط الإعمار والتنمية عجزاً مستمراً فى الموازنة العامة ، ولم تصبح المشكلة المالية محصورةً فى ذلك العجز ، بل إن ذلك قد سبب لتلك الدول مشاكل المديونية الهائلة وأعباء خدمة تلك المديونية بالإضافة إلى تفاقم الجدل حول المسلك المقترح للخروج من تلك المشكلة ، بل حتى للتخفيف من حدتها (١٧) .

وعلى أساس ذلك فلم تكن الدول النامية مؤهلة لأن تخوض غمار تجربة لا تعرف لها معالم واضحة ، وكان الخيار الوحيد الذى انتهجته الدول النامية متمثلاً فى التبعية الاقتصادية التى تتبنى ما تمليه الاقتصاديات الغربية ، ومن هنا فلا يمكن القول إن مشكلة عجز الموازنة العامة فى الدول النامية قد وجدت إطاراً ذاتياً للخروج من تلك المعضلة ، وإنما استمرت تلك الدول حتى وقت قريب فى تبني سياسات اقتصادية لا تعبر عن حال مشكلاتها ، وإنما عن مشكلة أخرى أعمق من ذلك بكثير .

لقد أفرزت لنا الطروحات المتعلقة بمشكلة العجز فى الموازنة العامة من خلال المدارس الفكرية السابقة حقيقة جوهرية تُظهر مدى التعارض الحاصل بين طروحات تلك المدارس . والحقيقة أن هذا التعارض قد خلق لجميع الدول مشكلات أعمق من مجرد عجز فى الموازنة العامة ؛ مثل مشكلة المنهجية التى تنتهج فى سبيل الخروج من هذه الأزمنة . والواقع أن بواعث المشكلة وعظم تأثيرها على عجز الموازنة العامة فى ضوء طروحات المدارس السابقة - حسب ما نراه - تتلخص فى الآتى :

١ - أدى تزايد الجدل حول جدوى تدخل الدولة فى الاقتصاد إلى إحداث نوع من اللاتوازن فى الاقتصاد . فسواء تم تبني المذهب الكلاسيكى أو الكينيزى ، فإن

أبعاد المشكلة بقيت دون رابط أو إطار محدد . ولم يكن واضحاً أن مبررات المناداة بعدم تدخل الدولة في الاقتصاد أو بضرورة تدخلها ، كانت تهدف في جوهرها إلى علاج مشكلة الموازنة العامة ، ولكن المعلوم لنا أن الاتجاه الأول إنما جاء ليعبر عن نظرة معادية للنظم الإقطاعية التي سادت آنذاك ، وأن الاتجاه الثاني قد جاء في أعقاب أزمة عالمية ليس إلا .

٢ - استمرار الجدل حول آلية العمل التي تقود الاقتصاد الوطني إلى حالة التوازن فعلياً . فمعلوم أن الاقتصاد الاشتراكي نادى بهذه الفكرة ، لكنه عجز عن تقديم الوسائل البديلة التي تمكن الاقتصاد من الوصول لتلك الحالة ، وهو نفس الحال في الاتجاه الكينيزي الذي حيد أثر العجز في الموازنة العامة لتحقيق التوازن الاقتصادي .

٣ - يتصور القارئ لأفكار المدارس الاقتصادية حجم المشكلة حينما يصل الصراع الفكر بين طروحات المدارس إلى حدّ التناقض في المعتقدات ، وقد عمّق مشكلة عجز الموازنة العامة غياب المنهجية الشاملة التي تتناول جميع المتغيرات .

٤ - إن التفكير في قضية عجز الموازنة العامة في دول العالم الثالث التي تأثرت سياساتها بتبعية النظم الغربية والاشتراكية ، يظهر لنا عمق المشكلة التي أصابت مالية تلك الدول ، ابتداءً من الظروف الصعبة والمدمرة التي خلفها الاستعمار ، وانتهاءً بثورة التطلعات التي رسمتها لها نظريات التنمية المختلفة .

التوجهات الاقتصادية الحالية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

يستعرض هذا الجانب مشكلة عجز الموازنة العامة وكيفية تعامل الدول معها حسب الأسس الولية والتطبيقات الحديثة التي انتهجها صندوق النقد الدولي من جهة ؛ وبرنامج الإصلاح الذاتي للدولة من جهة أخرى . ويشار هنا إلى وجود آليات أخرى تُعنى بمعالجة عجز الموازنة العامة كالبك النولي للتنمية ، لكن تطابق منهجه مع منهج صندوق النقد الدولي في كثير من السياسات ، يجعلنا نكتفى بعرض آلية صندوق النقد الدولي .

أولاً - صندوق النقد الدولي وعجز الموازنة العامة :

ينطلق صندوق النقد الدولي في تعريفه للعجز في الموازنة العامة ، إلى مجمل

السياسة الاقتصادية للدولة ، بالنظر إلى النواحي الداخلية التي تتمثل في زيادة الطلب الكلى على العرض الكلى للسلع والخدمات ، وهو اختلال عام ^(١٨) . لكن المختصين فى صندوق النقد الدولى يشيرون إلى أن استخدام مفهوم (العجز الحكومى العام) الذى يشمل نفقات وإيرادات الحكومة المركزية ، والسلطات المحلية ، ونفقات وإيرادات المشروعات الرأسمالية (المؤسسات الاستثمارية الحكومية) الحالية والمستقبلية ، هو الذى يقيس العجز الحقيقى ، خاصة فى الدول الفيدرالية التى تؤثر فيها نتائج العمليات الخاصة بالسلطات المحلية والمشروعات الرأسمالية بصورة كبيرة جداً على ظهور العجز (أو الفائض) الحكومى العام ، فأحياناً تحقق ميزانيات الحكومات المحلية فى أمريكا فوائض كبيرة بينما تعاني الحكومة المركزية من عجز كبير ^(١٩) ، وهذا يعنى أن نتائج السياسة المالية لبلد ما ، إنما يعكسها غالباً نطاق أوجه النشاطات فيها ، وهذا النطاق يظهر بصورة أوسع فى كثير من الأحيان فى دول فيدرالية تضم حكومات محلية وأخرى مركزية تحكمها قوانين خاصة .

بالإضافة إلى استخدام المعايير السابقة ، ينبغى ألا يأخذ العجز المالى السنوى ذلك الاهتمام فى موضوع (معالجة العجز) كنقطة فاصلة ، ولكن ينبغى أن يستخدم كمؤشر على مقدرة الحكومة على السداد والوفاء بأثار العجز ، وهو المقياس الذى يأخذ بعين الاعتبار التغييرات فى صافى الذمة المالية الحكومية ، وتغيرات قيمة الأصول ، والخصوم الحكومية من سنة لأخرى ^(٢٠) .

كما ينبىء محلولو الاقتصاد الدولى إلى أن استخدام أسلوب المقارنة بين ما تحققه الدول فى سعيها لمعالجة مشكلة عجز الموازنة العامة لا يكون مستقيماً بحال إلا إذا تشابهت الظروف ، وهنا تؤدى المقارنات بين بلدان مختلفة فى عام واحد إلى نتائج خاطئة . إذ يكون الكساد مستشرياً فى إحداها بينما الأخرى فى قمة التوسع الاقتصادى ، وهنا يتأثر العجز بالاقتصاد كما يؤثر الاقتصاد فى العجز . فإذا أضيف عامل مثل التضخم إلى عملية المقارنة الموضوعية ، فإن معايير المقارنة تتغير حتماً . ولذلك ينبغى استخدام مقياس الناتج المحلى الإجمالى كمعيار حقيقى للمقارنة فى ظل هذه الأوضاع المتباينة .

وكذلك لا ينبغى اعتبار تخفيض العجز فى سنة مالية فى حد ذاتها موضوعاً للمقارنة بين دولتين وأكثر ، إذ قد تعتمد الحكومة إلى انتهاج أساليب وسياسات مؤقتة

لا يستمر أثرها على المدى البعيد ، مثل بيع الحكومة لجزء من أصولها ، أو فرض ضريبة مؤقتة ، وهذا فى حدّ ذاته يخلق للحكومة مشاكل أخرى .

وفى هذا الخصوص بالذات ، نقف أمام نقطة جوهرية تُشتق مما سبق ، فإذا كانت المقارنات تتم فى ضوء محددات عديدة ، فهل يمكن وصف سياسات وإجراءات علاجية لمشكلة العجز تطبق مبادئها على جميع الدول ؟ وهناك نواجه بواقع الحال الذى يصنّف الدول إلى غنية وفقيرة ، ومتقدمة ونامية ؟ ولذلك يكفى أن نعلم أن درجة التكيف والتحسين الذى يؤمك عليه فى برامج الإصلاح الدولية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الدول التى توجّه إليها سياسات الإصلاح ، ولا يخفى أن إحدى أهم دعائم الإصلاح لى بلد - كان ولا يزال - هى توافر الإمكانيات والموارد ^(٢١) .

طرق علاج مشكلة عجز الموازنة العامة :

يركّز الإطار الذى يقدمه صندوق النقد الدولى لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، على مجموعة من السياسات الموجهة إلى القطاع المالى ، وهى فى الواقع انعكاس لأفكار المدرسة الكلاسيكية الحديثة التى تسعى إلى تحجيم دور الدولة فى مجمل الأنشطة الاقتصادية .

وفى مجال عجز الموازنة العامة يدعم الصندوق مجموعة من السياسات ، على أن تقوم الدول الراغبة فى الاستفادة من برامج الصندوق بتطبيق مجموعة من التدابير المالية وتعديل سياساتها القائمة - التى يشترط تصحيحها بداية قبل الحصول على دعم مالى من الصندوق - كجزء من عملية التكيف الذى يهدف إليه الصندوق . وتشمل مجموعة التدابير جوانب المصروفات والضرائب والمؤسسات العامة وميزان المدفوعات ^(٢٢) .

ففى مجال المصروفات ينبغى اتخاذ الإجراءات اللازمة لضبط الإنفاق بما يقلل عجز الموازنة العامة ، والمصروفات المقصودة فى التخفيض هى النفقات غير المنتجة - الجارية والكمالية - فيما يبقى الاهتمام منصباً فى الوقت نفسه على المصروفات الرأسمالية التى تحقق نمواً فى الاقتصاد الكلى .

ولا يقصد بفكرة التقليل من المصروفات الترشيد والتقنين فقط - كما تشير تقارير الصندوق - وإنما يعنى ذلك كفاءة الإنفاق العام ، وهذا الأمر يستدعى التركيز على الجوانب التالية :

١ - إجراء الاستقطاعات المالية للقطاعات التي تحتل التقيش. وهنا تختلف القطاعات التي تخضع للتخفيضات الإنفاقية من بلد إلى بلد ، باختلاف معدلات دخول الدول وتصنيفاتها . ففي الدول ذات الدخل المنخفض كانت الاستقطاعات في قطاع الدفاع أكثر من القطاعات الاجتماعية والإنتاج ، بعكس الدول الغنية أو متوسطة الدخل ، مع وجود بعض الاستثناءات التي سيشار إليها (٢٣) .

٢ - أن الإجراء الأول يشمل بالضرورة إلغاء المصروفات المتكررة والمعونات والمصروفات الاستهلاكية التي لا تشجع النمو والاستثمار ، وهذا يشمل رفع الدعم الحكومي عن السلع الضرورية وحصرها في الفئات المستحقة لها ، بشرط أن يتم خفض التكاليف المترتبة على هذا الإجراء ، مما يعني في النتيجة تحجيم البيروقراطيات الحكومية بتقليص أعداد الموظفين في القطاع العام .

أما في مجال الضرائب فإن البرنامج يوصي بضرورة تطبيق الإصلاحات الضريبية الهادفة إلى زيادة مرونة وشمولية النظام الضريبي ، وتندرج هذه السياسة ضمن الإجراءات الهادفة إلى زيادة الإيرادات العامة ، عن طريق توسيع القاعدة الضريبية وتحسين وسائل جبايتها بما يقلل التهرب الضريبي .

أما في مجال المؤسسات العامة فإن هناك جملة من الإجراءات الواجب اتخاذها بهدف رفع كفاءة الأداء فيها وحسن إدارتها ، وتشمل المناحي التالية :

١ - استخدام سياسة تسعيرية معدلة تتناسب وكلفة إنتاج السلع والخدمات ، كالكهرباء والمياه وخدمات البريد والنقل والخدمات الطبية والتعليم ، بشرط مراعاة نوى الدخل المحدود (٢٤) .

٢ - إلغاء الدعم الحكومي الممنوح للمؤسسات العامة ، والاستعاضة عن ذلك بإدارتها على الأسس التجارية ، أو بتصفية المشروعات التي تحقق خسارة مستمرة .

ويوصي الصندوق هنا بإجراء دراسات إمكانية تطبيق الخصخصة على اعتبار أنها تؤدي إلى تقليل أعباء الإنفاق العام وزيادة الإيرادات ، مما يقلل العبء عن الموازنة العامة ويخفض العجز فيها ، وهذا يعني بيع المؤسسات العامة للقطاع الخاص وإدارتها على أسس تجارية صحيحة ، أو إفساح المجال للقطاع الخاص للقيام بالمشروعات الاستثمارية الحيوية .

وفى مجال ميزان المدفوعات ، أشارت تقارير صندوق النقد الدولي إلى ضرورة تقليل عجز الميزان التجارى ، بتصحيح الثغرة المالية بين استثمارات وإدخارات القطاع الخاص وعجز أو فائض الحكومة . فالواقع أن السياسات التى ترمى أساساً إلى التأثير على استثمارات أو مدخرات القطاع الخاص مثل تغيير سعر الصرف ، عادةً ما تُغيّر كذلك العجز الحكومى ، رغم أنها لا تعنى بالضرورة أن هناك صلة سببية بينهما فى ظل تأثير بعض العوامل الخارجية مثل التغيرات فى شروط التبادل التجارى . وعموماً فإن الأهداف المالية للدولة وسياسات تحقيقها لا بد أن تكون متنسقة مع الأهداف الخارجية لاستثمارات ومدخرات القطاع الخاص ؛ لأنها فى ضوء العديد من التجارب قد ساهمت فى انخفاض عجز الحكومة المالى ، بعد أن وفّرت لها شروط النجاح ، وهذا يستدعى من الحكومة الاستمرار فى اتخاذ تدابير فعالة فى مجال تخفيض عجز الموازنة العامة باتباع السياسات الضريبية والإنفاقية الملائمة ، بالإضافة لمجمل السياسات التى تؤثر على عجز القطاع الخاص وتغير صافى مدخراته ، وتشمل سياسات تشجيع الاستثمار التى تعكسها توجهات الدولة من خلال الإعفاءات الضريبية والجمركية (٣٥) .

وكخطوة أساسية ووقائية لمدى تكيّف الدول مع هذه السياسات ، فإن برنامج الصندوق يضع حدوداً علياً للانتماء المصرفى الداخلى للحكومة ، الذى يهدف إلى مراعاة الحدود القصوى للقروض الحكومية المسموح بها لتمويل عجز الموازنة العامة ، كذلك فإن الصندوق يضع شروطاً للدول الأعضاء هدفها ضمان الترتيبات المنتظمة للصرف الأجنبى وتحقيق الاستقرار فى أسعار الصرف ، بما يحقق المصلحة لجميع الدول ، وليس لدولة على حساب دولة أخرى (٣٦) .

ولعله من المفيد فى هذا البحث أن نركّز التحليل على نتائج تطبيق البرامج ، وليس على إمكانية التطبيق العملى للبرامج والسياسات التى يطرحها الصندوق . فقد بدا واضحاً أن العديد من الدول النامية قد اتجهت إلى تطبيق برامج صندوق النقد الدولى ، وربما تجد الدول الأخرى نفسها مجبرة للاستعانة ببرامج الصندوق ، بالرغم مما يحدث ذلك من هزات اجتماعية واضطرابات سياسية .

فعلى صعيد التقارير التى يصدرها صندوق النقد الدولى ومعالجتها لموضوع تخفيض المصروفات الحكومية فى البلدان النامية ، أشار (هيكز وكويش - ١٩٨٤م) إلى صعوبات كثيرة واجهتها الدول النامية فى سعيها لتطبيق إجراءات تقشفية بالقول «وبشكل عام فإن البرامج - ونعنى : قطاع الدفاع ، والقطاع الاجتماعى ، وقطاع الإدارة - حالما توسّعت ، يبدو من الصعب تخفيضها ، وخاصة إذا كانت تولّد مزايا عمالة كبيرة ، وبالمثل تبدو الحكومات على غير استعداد لتخفيض المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية» ، وذلك فى إشارة واضحة إلى التكاليف السياسية التى يتحمّلها قرار تخفيض عدد العاملين أو تخفيض الخدمات أو تخفيض دعم السلع الضرورية ، والتى أدت إلى حدوث مظاهرات كما حدث فى مصر وتركيا والمغرب والأردن وغيرها من الدول التى نفّذت صفات صندوق النقد الدولى .

كما تؤدى القرارات الخاصة بترشيد الإنفاق ، والإجراءات المتعلقة ببيع المؤسسات العامة إلى ارتفاع نسبة البطالة بالنسبة إلى قطاعات ووحدات البيع أو الوحدات التى تم تخفيض عدد العاملين فيها ، كما حدث فى كثير من الدول النامية ، ويخشى من أن ذلك سيؤدى إلى نتائج اجتماعية سلبية .

وتظهر مشكلة تخفيض العجز فى المجالات التى تدعمها مساعدات أجنبية واضحة فى دول العالم الثالث التى تنتهج هذا التوجه (صندوق النقد) ؛ خوفاً من انخفاض نسبة التخفيضات المقترحة باتّباع سياسة الاعتماد على الذات . ويمكن التعرف على طبيعة المشكلة فى هذا الخصوص بالنظر إلى موازنات دول مثل (الأردن ومصر) وملاحظة الأهمية النسبية للمساعدات الخارجية فى الموازنة العامة ؛ كما يظهر فى الجدول رقم (١) الخاص بالموازنة الأردنية .

جدول رقم (١)

تطور المساعدات الخارجية نسبة إلى الإيرادات العامة في الموازنة الأردنية

العام	قيمة المساعدات (بملايين الديناري)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة %	العام	قيمة المساعدات (بملايين الديناري)	نسبة المساعدات إلى الإيرادات العامة %
١٩٧٧م	١٢٢,٢٠	٣٦,١٦	١٩٨٧م	١٣٤,٠٠	١٤,٢
١٩٨٠م	٢٠٩,٣٠	٣٩,٨٦	١٩٨٩م	٢٥٤,٠٠	٢٩,٠٠
١٩٨٥م	١٨٧,٨٠	٢٢,٢٣	١٩٩١م	٢٢٠,٠٠	٢٠,٠٠

المصدر : الفترة (١٩٧٧-١٩٨٧م) : مجلة «مال الشرق الأوسط» ، العدد : (٢٨) ، ١٩٨٨م .
الفترة (١٩٨٩-١٩٩١م) : النشرة التحليلية ، البنك العربي ، شباط - فبراير ١٩٩١م .

أما في مجال الضرائب ، وبغض النظر عن الصعوبات الدستورية التي تميز القوانين التي تحكمها في الدول النامية وخاصة عدم مرونتها ، إلا أن النظر إلى الإصلاح الضريبي على أنه جزء من الإصلاح الاقتصادي - وهي نظرة موضوعية وضرورية - يتطلب بالضرورة معالجة الاختلالات الإدارية ، وهذا يستلزم إيجاد الأجهزة والكفاءات المؤهلة القادرة على التنفيذ والمتابعة وتولى الإصلاح (٣٧) ، وهذا الاتجاه في الإصلاح الضريبي يتطلب مزيداً من الإنفاق الجارى على المدينين : القريب والمتوسط ، وإذا تعدينا إلى أبعد من ذلك ، فإنه من المسلّم به أن تدخل الدولة يعنى المزيد من الضرائب ، وأن البرامج التي يدعمها الصندوق يجب أن تلتزم بزيادة إيراداتها من خلال تحسين وتوسيع القواعد الضريبية ، ولا ينتقد هذا الهدف إذا كان هادفاً لتقليل اعتماد دول العالم الثالث على المساعدات الخارجية والقروض ، لكنه ينتقد إذا اعتقد أن تحجيم دور الدولة وترشيد الإنفاق سيؤدي إلى زيادة الإيرادات الضريبية ، وخاصة أن ما ينطبق من أسس القاعدة الضريبية الأوسع في الدول الصناعية ، لا يمكن أن ينطبق بالقدر نفسه في الدول النامية .

وفي مجال المؤسسات العامة ، يوصى صندوق النقد الدولي بإجراءات متشددة قد تصل إلى حد شطب بعض المؤسسات العامة بيعها إلى القطاع الخاص ، وهو من الناحية العملية إجراء علاجي لا ينكر أثره الاقتصادي . فالأموال المتحصلة من بيع تلك المؤسسات هي جزء من الإيرادات التي يمكن تخصيصها لأغراض تمويل عجز الموازنة

العامه ، إلا أن التكاليف الاجتماعية والسياسية المترتبة على إلغاء مثل هذه المؤسسات ، أو تعديل تسعيراتها قد تفوق المتوقع . كما أن نجاح تجارب بعض الدول في مجال الخصخصة في دولة صناعية مثل بريطانيا ، لا يعنى نجاحها في الدول النامية بجميع الأحوال .

وأخيراً ، فإنه في مجال تحسين ميزان المدفوعات ، تظهر مشكلة التكيف المالى في البلدان التي تطبق برامج الصندوق ، وهو التكيف الذى يرجع الوضع المالى للحكومة . وقد أوضحت بيانات صندوق النقد الدولى أن من بين (٧٧) برنامجاً تمت دراستها ، وجد أنه فى (٢٨) منها قد انخفض فيها عجز الموازنة العامة وعجز الميزان التجارى ، وفى (٢٠) منها ارتفع فيها عجز الموازنة العامة والميزان التجارى ، وفى ما تبقى منها زاد عجز الحساب التجارى رغم انخفاض عجز الموازنة ، أو انخفض عجز الحساب التجارى رغم زيادة العجز الحكومى فى البرامج الأخرى (٢٨) .

ثانياً - برامج الإصلاح والتنمية الذاتية ومعالجة عجز الموازنة العامة :

تنتهج كثير من دول العالم برامج الإصلاح الذاتية التى تعتمد على إجراءات وطرق علاجية تختلف بحسب طبيعة نظامها المالى وخصائص بيئتها .

ولعل هذا الأسلوب يميز حقيقة مجموعة من الدول النامية دون أخرى ، فهو إجراء يهدف إلى ترشيد النفقات العامة وزيادة الإيرادات الضريبية بفرض ضرائب على جميع المجالات القابلة لذلك ، أى أن هذا يعنى الإبقاء على دور الدولة واضحاً في الاقتصاد بما يحقق التنمية الشاملة والتخطيط المحكم .

وتعتمد برامج الإصلاح الذاتى عادة على مفاهيم عامة تتناول أبعاداً مختلفة في قضية معالجة عجز الموازنة العامة ، وهناك مجموعة من الحالات التى تعكس توجهات الدول لعلاج مشكلة العجز في الموازنة . ولإصلاح الجزء المتعلق بالموازنة العامة من النظام المالى ضمن هذا المنظور ، تلجأ الدولة - حسب الحاجة - إلى الإجراءات التالية (٢٩) :

١ - اتباع سياسات التمويل الخارجى لتغطية العجز في الموازنة :

ويهدف هذا الإجراء في مضمونه إلى التأثير على حساب ميزان المدفوعات بتعريض رصيد احتياطي العملة الأجنبية المتحصل من القروض ، أو المحافظة على أسعار صرف العملة المحلية في الحدود المعقولة التى لا تؤدى إلى حدوث خلل في الموازنة

العامه ، نتيجة ارتفاع قيمة خدمة الدين العام الناتج عن انخفاض قيمة العملة المحلية . وهذا الإجراء تنتهجه الدول الصناعية (وقت الحاجة) ولا يمكن في كثير من الحالات أن يستخدم بنجاح في الدول النامية ؛ لأن العبء الذي ستتحمله هذه الدول في سداد تلك القروض على المدى البعيد سيفوق حجم العائدات المتوقعة من هذه القروض .

ويندل في سياسة التمويل الخارجى سندات الخزينة التى تستقطب الأموال الأجنبية ، وهو أمر عادة ما يطبق في الدول الصناعية الكبرى ، كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية عندما رفعت سعر الفائدة على السندات المصدرة من (٦٪) إلى (٥,٦٪) فى عام ١٩٨٧م ، مما أدى إلى استقطاب الاستثمارات اليابانية إلى داخل الولايات المتحدة . كما تعتمد الدول المتقدمة ذات الاقتصاد المحكم على استخدام سياسات تشجيع الطلب الخارجى وتنشيط الصادرات فى الوقت نفسه ، وهو ما يحقق نتائج فورية كبيرة ويقلل العجز فى الموازنة العامة ، كما حدث فى الولايات المتحدة الأمريكية فى ذلك العام (٣٠) .

٢ - اتباع سياسات التمويل الداخلى لتغطية العجز فى الموازنة :

تلجأ الدول النامية (وخاصة الغنية منها) إلى الاقتراض الداخلى عوضاً عن طلب القروض من الأسواق العالمية ، وفى سبيل ذلك تصدر تلك الدول سندات الخزينة لتمويل العجز فى الموازنة العامة . ولذلك تعتبر أنون الخزينة وسيلة من الوسائل التى يستخدمها البنك المركزى ضمن سياسته النقدية الهادفة إلى علاج العجز السنوى المؤقت . فى الموازنة العامة ، لكن لا بد من التنبّه إلى بعض الآثار السلبية التى تترتب على إصدار هذه الأنون ، كزيادة حجم الدين العام الداخلى عندما تكون أسعار الفائدة مرتفعة بصورة كبيرة (٣١) .

ومهما يكن من أمر ، فإن هذا الإجراء لا يعدو كونه إجراءً مؤقتاً لتمويل العجز فى الموازنة ، وهو يمثل استثمارات مصطنعة وغير حقيقية ، وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة .

٣ - ترشيد النفقات العامة للتأثير على الموازنة العامة :

ويختلف هذا الإجراء عن الإجراء المقترح من قبل صندوق النقد الدولي ، وذلك من حيث كمية ونوعية الخفض في الإنفاق ، فهو تطبيق عملي لأفضل كفاءة في توزيع الموارد ، وليس عملية مفاجئة تهدف إلى تخفيض الإنفاق ، وهذا الإجراء يشمل بالضرورة الحد من الإسراف في كافة المجالات ، ولكنه ينطلق من مبدأ الحاجة الملحة لوجود الدولة ، وإلى الاستمرار في الإنفاق الحكومي : وذلك لتحقيق النمو المطلوب في الاقتصاد الوطني .

ولا يمكننا تحليل الأوجه التي تتخذ فيها الحكومات قرارات التخفيض ، وما هي الطرق التي تتبع فعلياً ، فهناك اختلافات عملية بين البلدان التي تلجأ إلى هذا الإجراء باختلاف حاجة الدولة ، وسياستها الداخلية ، ووزن كل قطاع من قطاعاتها الأساسية التي تستهدفها خطط التنمية في تلك البلدان .

أما فيما يتعلق بتجارب الدول في إطار التطبيقات الحديثة التي مرّ ذكرها ، فإنها تحتاج إلى دراسة وافية لا يسعها هذا البحث ، ولذلك سوف يكفينا هنا بعرض مجموعة من البرامج المطبقة في بعض هذه الدول ، واستعراض أثارها الحقيقية الناتجة عن التطبيق ، وذلك كما بينتها الدراسات والأبحاث ، والتي يمكن ملاحظتها من الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

تجارب بعض الدول في مجال معالجة العجز في الموازنة

الدولة	آلية الإصلاح	البرامج المطبقة	النتائج	الآثار الجانبية
الولايات المتحدة (١)	الإصلاح الذاتي (١٩٨٧م)	إصدار سندات الخزينة ، تخفيض عجز ميزان المدفوعات .	تخفيض عجز الموازنة العامة ، زيادة الناتج القومي الإجمالي .	زيادة معدل البطالة .
الأردن (٢)	صندوق النقد الدولي	ضبط الإنفاق العام ، تطبيق الإصلاحات الضريبية ، تعزيز دور القطاع الخاص ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومي الإجمالي ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات ، تعزيز احتياطي العملات .	زيادة معدلات البطالة ، انخفاض القوة الشرائية ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
المغرب (٣)	صندوق النقد الدولي	ضبط الإنفاق الحكومي ، تطبيق الإصلاحات الضريبية ، تطبيق برامج التخفيضات ، تخفيض عجز حساب المدفوعات .	نمو الناتج القومي الإجمالي ، انخفاض عجز الموازنة العامة ، انخفاض عجز حساب المدفوعات .	ارتفاع معدلات التضخم ، قناع تكلفة الاستثمار ، زيادة التكاليف الاجتماعية .
السعودية (٤)	إصلاح تسمى	ترشيد الإنفاق العام ، زيادة معدلات الضرائب ، إصدار سندات التنمية .	تشجيع نشاط السوق ، دعم المالية المحلية .	تقليل الاستثمارات الحقيقية ، زيادة الدين العام الداخلي .

المصدر :

(١) مجلة مال الشرق الأوسط العدد : (٣٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٣٦ .

(٢) مجلة الاقتصاد الأردني ، العدد : (٢٤) ، تموز ١٩٩٣م ، ص ٣٦ .

(٣) مجلة المصارف العربية ، العدد : (١٤٢) ، تشرين الثاني ١٩٩٢م ، ص ٣٣٦ .

(٤) مجلة مال الشرق الأوسط ، العدد : (٤٠) ، ١٩٨٩م ، ص ٣٣ .

المبحث الثاني : معالجة عجز الموازنة العامة في الفكر الاقتصادي الإسلامي .

لا شك أن مجموعة الطروحات التي تعاقبت على اقتراحها المدارس الفكرية المعاصرة في مجال المالية العامة ، وما آلت إليه تلك المحاولات من بلورة إطار عام ، عبّرت عنه آلية صندوق النقد الدولي ، لا شك أنها تركت أسئلة كثيرة حول مدى نفع هذه المقترحات ومساهمتها في علاج مشكلة العجز في الموازنة العامة .

والاقتصاد الإسلامي مثله مثل المدارس الفكرية الأخرى ، أولى عناية خاصة بالمسائل التي تمسّ مالية الدولة ، وفي مجال عجز الموازنة العامة ظهرت تصورات إسلامية عديدة وتطبيقات عملية أملت ظروف الدولة الإسلامية وتطورها .

أبعاد المشكلة في الفكر الاقتصادي الإسلامي .

ظهر العجز في الموازنة العامة على مرّ تاريخ الدولة الإسلامية ، ومع اختلاف الظروف والأحوال ، إلا أن جانب الإيرادات العامة كثيراً ما عجز عن تغطية النفقات العامة لظروف مختلفة ، كان أبرزها تأسيس الدولة الإسلامية وإرساء قواعدها ، وما رافق ذلك من حاجة ماسة للإنفاق . والعجز الحكومي الذي نقصده هو عجز بيت المال عن النهوض بما يلزم من نفقات ، إذ لم يكن مفهوم «الموازنة» مستخدماً لمدة طويلة منذ ظهور دولة الإسلام ، وما لجوء الرسول صلى الله عليه وسلم إلى الاقتراض للحاجات العامة - تمويل إدارة الدولة - إلاّ واحد من الأمثلة على ظهور العجز في تاريخ الدولة الإسلامية^(٣٢) . لكن هذا العجز - مع توسّع الدولة الإسلامية - وجد القواعد العامة والأحكام الخاصة التي لم تفصل بين عجز الموازنة العامة كمشكلة تواجهها الدولة ، ومجموعة المشاكل الاقتصادية الأخرى . وأهم مظاهر تلك القواعد والأحكام في الفكر الاقتصادي الإسلامي هي :

١ - أن المنهج الإسلامي منذ بداية تكوينه اهتم بالنشاط الاقتصادي للدولة ولذلك جاءت الأحكام بتوسع الدولة ، وسواء كانت المجتمعات إسلامية أم غير إسلامية ، فإن المبادئ التي يقرها الإسلام لا تتعارض مع الأنظمة المالية الحديثة ، وإنما ترسم أطراً عامة لعلاج مشاكل الاقتصاد في حدود معينة تملئها الشريعة الإسلامية .

٢ - أن المنهج الإسلامي ينظر إلى مشكلة عجز الموازنة العامة (يشمولية) تميزه عن كثير من الأنظمة والاتجاهات التي ظهرت في دول العالم . وبصرف النظر عن تعقّد المشكلة وتعمّقها في دول العجز المالي ، إلا أنه يمكن تطبيق الكثير من المبادئ الإسلامية في نطاق السياسة المالية للدول التي لا تعاني موازنتها من هذه المشكلة . وهذه النظرة الشمولية سيتم التطرق لبحثها لاحقاً .

أما التصورات المباشرة لمشكلة العجز في الموازنة العامة في المنهج الإسلامي فإنها تظهر من خلال الأبعاد التالية :

١ - في مجال الإنفاق العام : تعتبر المخالفة الضمنية والصريحة للقواعد الإسلامية في مجال الإنفاق الخاص والعالم ، سبباً رئيسياً لظهور مشكلة العجز في المالية

العامة ، حيث إن هناك مجالات معينة فى الإسلام لا يجوز الإنفاق فيها ، وتشمل مظاهر الإسراف والتبذير والترف ، والتي يقابلها على الدوام مظاهر الحث على الاقتصاد فى عموم الحاجات (٣٣) .

٢ - فى مجال الإيرادات العامة : تظهر مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى ظل غياب التنظيم للموارد المالية . وفى ظل الاستخدام الخاطئ لهذه الموارد ، وفى ظل قواعد الإسلام التى تشير إلى محدودية الإيرادات العامة فإن غياب التحصيل الفعال ، ووجود أشخاص غير مؤهلين ، واتباع الطرق غير الشرعية ، يعنى تعميق فجوة الموارد العامة للدولة .

والنظام الإسلامى إذ يُقرّ بمحدودية الموارد ، فإنه يؤمن بتلك الظروف التى قد تضطر الدولة للتوسع فى الإنفاق ، مما يعنى ظهور مشكلة العجز فى الموازنة العامة . لكن فى كلتا الحالتين السابقتين ، فإن المقصود الذى يهدف إليه ذلك النظام هو التكيف الذى تستطيع الأنظمة المالية إبداءه فى مواجهة هذه المشكلة ، هذا التكيف الذى يعالج كيفية استخدام الإيرادات وكمية الاستخدام وأماكن الاستخدام ، والتى تُشكّل فى مجملها السياسة المالية لأى دولة . وعلى ذلك ، فإن هذه السياسة يمكن توضيحها كما يلي ضمن منهجية الفكر الإسلامى لمواجهة العجز .

السياسات الإسلامية "الوقائية" لمواجهة مشكلة العجز فى الموازنة :

حتى تتجنب الدول مشكلة العجز فى الموازنة العامة ، يضع الاقتصاد الإسلامى تصورات (وقائية) تُلزم راسم السياسة ومتخذ القرار بالالتزام بأسسها حتى تتحقق الأهداف العامة للدولة .

فى مجال الإنفاق العام ، حدّد الإسلام مجموعة القواعد التى تجنب الدولة مزق العجز ، وهى تشمل :

١ - تحديد مجالات الإنفاق العام حسب الأولويات . أى أن مجالات الإنفاق تُحدّد ضمن الوظائف الأساسية والأهداف العامة للدولة ، وهذه القاعدة تُحدّد المجالات التى ينبغى للدولة اللجوء فيها ، حيث تستند إلى المفهوم الإسلامى (دفع الفساد أولى من جلب المنافع) ، وهى تحمل فى طياتها معانى كثيرة ، ولعلها الأساس الذى أغفلته العديد من الدول ، حتى وصلت مشكلة العجز فيها إلى ما هى عليه اليوم .

وضمن المعطيات التالية ، فإن الدولة ملزمة بتنفيذ الوظائف حسب الأولويات المتدرجة التي تشمل أولاً (الضروريات) التي لا تستقيم أمور المجتمع بدونها والمتصلة بالإنسان لا بالظروف الأخرى ومنها الأمن والقضاء ، (والحاجات) التي يقوم بها المجتمع دون حدّ الحرج والمشقة^(٣٤) . أما الوظائف الأخرى للدولة فإنها تتضمن أى وظيفة تدرج تحت البندين السابقين وتشمل (الضروريات التابعة للظروف) كسياسات الحماية الجمركية ، أو الوظائف التي يرى الأفراد إمكانية قيام الدولة ، بها وكل ذلك ضمن إمكانيات الدولة وقدرتها النسبية .

٢ - إن الرشد الاقتصادي المتاح فى مجال الإنفاق العام يستند إلى حقيقة إشباع الحاجات بعدالة دون تفرقة أو تمييز أو إضاعة للمال العام ، ويهدف إلى بناء اقتصاد قوى يحمى الحريات الفردية ، ويُحجّم دور الدولة فى الحدود التي لا يستطيع دونها أفراد المجتمع تأدية الوظائف الهامة .

أما فى مجال الإيرادات العامة فإنه من الضرورى أن تعاد صياغة بعض مفاهيم المالية العامة ، وفى مجال الضرائب مثلاً ولتحقيق الغايات التنموية الحقيقية ، فإنه قد يكون من الأكفأ أن يزيد الاعتماد على ضرائب الإيجارات والأرباح الرأسمالية والممتلكات الضخمة ؛ لخلق استثمارات حقيقية يعرف الاقتصاديون آثارها ، كما يلزم مع ازدياد الحاجة للإنفاق العام أن يتم البحث عن مصادر عديدة لتمويل الموازنة العامة للدولة كالضرائب - التى سنتكلم عن مدى شرعيتها فى المباحث اللاحقة - وكل ذلك يتم فى حدود الضرورة وحسب ما تقتضيه المصلحة العامة ضمن المعايير السابقة ، وفى الأغلب يجب على الدولة أن تأخذ الحيطة والحذر للمجالات التى يجب أن تلج إليها ، مع مراعاة حدود الفائض أو العجز فى خزانة الدولة .

التصورات الإسلامية لمعالجة عجز الموازنة العامة :

عرفنا أن الإسلام يضع تصورات (وقائية) للسياسة المالية ، وهذا يعنى أن نظام الاقتصاد الإسلامى رسم لنا طريقاً أولاً ، فلم يقف عند حدود المشكلة بل تجاوزها مسبقاً من خلال القواعد التنظيمية . ولكن : ما هى البدائل التى يطرحها الفكر الاقتصادى الإسلامى ؟ وما هى الطرق التمويلية التى يقرها الإسلام لعلاج هذه المشكلة ؟ وما هى درجة التلاقى والاختلاف بين طروحات النظام الإسلامى والآليات الحديثة التى تعالج هذه المشكلة ؟

أولاً - السياسة المالية وتخفيض عجز الموازنة العامة :

تُعطى السياسة المالية بشقيها (الإيرادات والنفقات) العناية القصوى فى نظام الاقتصاد الإسلامى كوسيلة لعلاج مشكلة عجز الموازنة العامة ، وهى تشمل بالضرورة اتخاذ الخطوات التالية :

١ - سياسة تنمية الإيرادات :

وتستند هذه السياسة إلى مجمل الإجراءات التى طبقت فى عهد الخليفة عمر بن الخطاب (ثانى الخلفاء الراشدين) ، حيث شملت استغلال كل ما يعظم إيرادات خزينة الدولة ومنها استثمار أملاك الدولة كالأراضى ، وما أقره الخليفة عمر بن عبدالعزيز من بعده ، بإصلاح كل ما من شأنه زيادة إيرادات صندوق المال ، كاستغلال الأراضى المهمله ، وفرض الخراج أو العشر عليها ^(٣٥) ، وهذه تقابل فى المفاهيم الحديثة بعملية فرض الضرائب على نواتج الأرض أو استخدام نسبة معينة من الأرباح التى يحققها القطاع الخاص ، وهذا الإجراء يضمن موارد إضافية تون الحاجة إلى أى شكل من الإنفاق ، بالإضافة إلى أن التأثيرات الجانبية غالباً تكون إيجابية غالباً لأنها استندت أساساً إلى دعم الدولة ، مما يضمن تخفيف البطالة التى تعاني منها معظم دول العالم .

وتعتبر (الزكاة) من أهم أدوات السياسة المالية التى تتناسب مع إجراءات تنمية الإيرادات ؛ لأنها تُفرض على الأموال النامية أو المفترضة النماء ، ويشق من هذا أنه كلما زادت أموال القطاع الخاص ، زادت إيرادات الدولة نسبياً . وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الزكاة تعتبر من موارد الدولة الرئيسية ، بالرغم من أن الشرع حدد أوجه إنفاقها ، وقد أورد الجوينى الزكاة فى «غيّات الأمم» ضمن إيرادات الدولة السيادية التى تليها الأئمة للرعية ^(٣٦) . بينما يتفق معظم المعاصرين على ضرورة إعداد موازنة خاصة للزكاة ^(٣٧) ، وهذا يعنى فى الحقيقة أن الزكاة هى إيرادات تدخل بيت المال ثم يعاد صرفها على وجوها الشرعية ، وإن كانت فى موازنات مستقلة إلا أن ذلك لا يعنى استئناها من أدوات السياسة المالية التى يمكن أن تُوجه إلى التخفيف من عجز الموازنة العامة - ولو بشكل غير مباشر - لأنها بتخفيف العبء عن الموازنة العامة إنما تعمل على التقليل من العجز إن وجد . وهذا يعنى أن معادلة التوظيف الاقتصادى

التي نادى بها علماء الاقتصاد موجودة أصلاً في نظام الإسلام ، والذي يركز في علاج مشكلة العجز في الموازنة العامة على الناتج القومي الإجمالي .

ومفهوم استخدام الضرائب (كالجزية عن أهل الذمة ، والضراج عن الأراضي المستغلة والعشور وأخماس المعادن ... إلخ) كإجراء هادف إلى زيادة الإيرادات العامة في الإسلام ، ينطلق من مبدأ الضرورة التي تستوجب درء المفسد . ومسألة فرض الضرائب لمعالجة العجز في الموازنة العامة ناقشها معظم العلماء والفقهاء قديماً وحديثاً ، وتوصل جمهور العلماء إلى إمكانية فرض الضريبة في الاقتصاد الإسلامي ، وقد استندوا في ذلك إلى بعض الآيات القرآنية والسنة النبوية وأقوال علماء المسلمين . أمّا ما جاء في القرآن الكريم فقد استند العلماء إلى قوله تعالى : «ليس البرّ أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ، ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبیین وأتى المال على حبه ذوى القربى والیتامى والمساكين وابن السبیل والسائلین وفى الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة» (البقرة : ١٧٧) . يقول القرطبي في تفسير ذلك : (إن المراد بقوله «وآتى المال على حبه» ليس الزكاة المفروضة ... واتفق العلماء على أنه إذا نزلت بالمسلمين حاجة بعد أداء الزكاة فإنه يجب صرف المال إليها) (٣٨) . وأمّا السنة النبوية فقد جاءت لتؤكد المعنى الذي أشارت إليه الآيات القرآنية على أن في المال حقاً سوى الزكاة ، ففي حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذي رواه الترمذی عن فاطمة بنت قيس قالت : (سألتُ أو سئلُ النبی صلى الله عليه وسلم الذى رواه الزكاة فقال «إن فى المال لحقاً سوى الزكاة» ثم تلا هذه الآية التى فى البقرة «ليس البر أن تولوا وجوهكم ... الآية» (٣٩) ، وقد ذكر القرطبي ذلك فى تفسيره وبيّن إجماع العلماء عليه . أمّا ما جاء فى أقوال علماء المسلمين فقد تناول الجوينی مسألة فرض الضرائب وفصل القول ، ومما قاله «وأجمع المسلمون أجمعون على أنه إذا اتفق فى الزمان مضيعون فقراء مملقون ، تعین على الأغنياء أن يسعوا فى كفايتهم» ، ويقول «ولو لم يتدارك الإمام ما استترم (بلى) من سور المالك لأشقى الخلائق على ورطات المالك» ، ويضيف «والأمر فى أخذ الأموال (فرض الضرائب) يجرى على هذه الأحوال (الآزمات)» (٤٠) . وهذا إجماع ابن حزم الظاهري والإمام الشاطبي والعز بن عبد السلام وأبي حامد الفزالي ، وذلك رأى سيد قطب من العلماء المعاصرين (٤١) . وعليه نقول إنه لا ضير فى الاقتصاد الإسلامى من فرض ضريبة معينة تراعى

الطبقات الفقيرة ، بشرط أن توجه إلى تغطية العجز في الموازنة العامة ، لا إلى أغراض أخرى ، على أن ينتهى العمل بهذه الضريبة مع انقضاء الحاجة . مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزامات التي قد تظهر أو تترتب في المستقبل .

وقد لا يؤدي هذا إلى معالجة مشكلة العجز في الموازنة العامة ، ولكنه في الواقع يجسر ويحجم المشكلة ما أمكن ، وهو إجراء عملى يوفر نظام الاقتصاد الإسلامى له أرضية قوية تستند إلى شروط فرض الضرائب التي وضعها هذا النظام المتسم بالعدالة والموضوعية ، ويمكننا تصور مدى عدالة نظام الاقتصاد الإسلامى فى فرض الضرائب من خلال الشرط الذى وضعه العز بن عبد السلام (٦٦هـ) فى خطابه للسلطان قطز : «وإجاز لكم أن تأخذوا من الرعية ما تستعينون به على جهازكم . بشرط ألا يبقى فى بيت المال شئ ، وتبيعوا ما لكم من الحوائض المذهبة والآلات النفيسة ، ويقتصر كل الجند التى تستدعى تعظيم الإيرادات العامة لسداد العجز فى موازنة الدولة» (٤٧) .

فإلى المدى الذى أشارت فيه آلية صندوق النقد الدولى إلى ضرورة توسيع القاعدة الضريبية بما يزيد الإيرادات العامة للدولة ، أشار الإسلام إلى إمكانية فرض ضريبة بما لا يؤثر على الاستثمارات الحقيقية والطبقات الفقيرة ، فالإسلام أضاف بعداً آخر تمثل فى ضمان العدالة للمواطنين عند فرض الضرائب ، وذلك من خلال الطريقة التى تفرض بها وقت اللجوء إليها .

ويرتبط بسياسة تنمية الإيرادات تعزيز إدارة جباية الإيرادات وتحصيلها ، وخفض تكاليف تحصيل الإيرادات العامة . وهذه الإجراءات التى أشارت إليها تقارير البنك الدولى للتنمية لعام ١٩٨٨م وصندوق النقد الدولى ، سبق إليها نظام الاقتصاد الإسلامى بتفصيل دقيق ، وقد سبق أن حنّده الفقيه المالى الإسلامى (أبو يوسف) وتشمل حسن اختيار الموظفين ، والتخصّص فى الأمور والدقة فى التحصيل ، حيث يقول فى ذلك «ورأيت - أبى الله أمير المؤمنين - أن تتخذ قوماً من أهل الصلاح والدين والأمانة فتوليهم الخراج ، ومن وليت منه فليكن فقيهاً عالماً مشاوراً لأهل الرأى عفيفاً ... ، فإن لم يكن عدلاً ثقة أميناً فلا يؤتمن على الأموال ... ، وتقدّم إلى من وليت أن لا يكون عسوفاً لأهل عمله ولا محتقراً لهم ولا مستخفاً بهم ، ولكن يلبس لهم جلباباً من اللين يشوبه بطرف من الشدة والاستقصاء من غير أن يظلموا» (٤٧) ، وكذا أكد

الموردى على ذلك بقوله «والذى يلزمه - أى الإمام المسئول - من أمور الأمة عشرة أشياء - وذكر منها - استكفاء الأمناء ، وتقليد الأصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويكله إليهم من الأموال ؛ لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمناء محفوظة» (٤٤) .

٢ - سياسة ضبط وترشيد الإنفاق العام :

تبقى مشكلة فجوة الموارد التمويلية لمعظم دول العالم وخاصة النامية منها قائمة لأسباب عديدة ، يمكن التعرف عليها فى العديد من الدراسات . والحقيقة أن معالجة مشكلة العجز فى الموازنة العامة لا يمكن أن يتم بمجرد الاعتماد على سياسة واحدة كتنمية الإيرادات العامة . ولذلك يحث نظام الاقتصاد الإسلامى على ترشيد الإنفاق العام وضبطه حتى لا يؤدي ذلك إلى زيادة العجز فى الموازنة العامة سنة بعد سنة . وقد ربط بعض من كتب فى السياسات الاقتصادية الإسلامية الإنفاق والاستهلاك بظروف المجتمع وإمكانياته الاقتصادية ، وترشيد الموارد المتاحة بما يحقق ذلك ، واستدلوا بقول عمر بن الخطاب عام المجاعة - عندما عجزت الإيرادات عن تغطية النفقات - «لولم أجد للناس ما يسعهم إلا أن أدخل على أهل كل بيت عدتهم فيقاسمهم أنصاف بطونهم فعلت ، فإنهم لن يهلكوا على أنصاف بطونهم» (٤٥) .

ولا يقصد بترشيد الإنفاق العام فى النظام الإسلامى ضغط الإنفاق فقط ، ولكنه يعنى بإجراءات تخفيض النفقات الموجهة لتحصيل الإيرادات وكفاءة الإنفاق العام ، وهى تشمل وضع أولويات للإنفاق العام فى مجالات منتقاة . ويكفى أن نعلم أن نظام الاقتصاد الإسلامى قبل صدور تقرير البنك الدولى بخمسة عشر قرناً قد وجه الإنفاق على ذلك الأساس (الضروريات ، الحاجيات ، التحسينات) . ذلك أن تقارير البنك الدولى تحث على ذلك ، فإذا ما أرادت الدولة أن تواجه مشكلة العجز المالى بضبط الإنفاق ، فإنها تبدأ بالضروريات التى لا تقوم الحياة إلا بها مثل الدفاع والأمن ، مكملتها مشاريع التنمية الاقتصادية ، ولا مجال فى نظام الاقتصاد الإسلامى مطلقاً للإنفاق على التحسينات والكماليات ما دام هناك عجز فى الموازنة العامة للدولة ، إلا فى باب واحد ، وهو أن تفوق العوائد المستقبلية الناجمة عن تلك التحسينات قيمة ما أنفق عليها فى الوقت الراهن .

أما الأوجه التي تخضع فعلياً لترشيد الإنفاق العام فتشمل : الإنفاق الجارى الممكن ضبطه ، وتأخير المشاريع الجديدة التي تحتل التأجيل^(٤٦) ، ويعتبر التخفيض هنا نوعياً لا كمياً ، كالتخفيض فى بعض الإعانات الثانوية ، وعلى فترات سنوية متعددة . وتتعلق توجهات المدرسة الكلاسيكية الحديثة فى هذا المجال من هذه الأسس الإسلامية التي تعالج العجز فى الموازنة العامة على فترات زمنية تدريجية .

ولا يغفل نظام الاقتصاد الإسلامى فى السياسات التي يطرحها لتحجيم عجز الموازنة العامة ، الآثار الانكماشية التي قد تفرزها سياسة ترشيد الإنفاق (المصحوبة بسياسة تعظيم الإيرادات) ، فهو يحرص على عدم زيادة العبء على الطبقات الفقيرة بتوفير الضروريات ، غير أن معدل النمو الاقتصادى قد يتأثر بقلّة المخصصات الموجهة لمشاريع التنمية ، والإسلام لا يغلّظها ولكنه يعطيها الميزة الثانية ، لكنها تبقى من الأمور التي يجب أن توفرها الدولة إذا توافرت الإمكانيات والموارد .

٢ - سياسة الاقتراض العام :

وقد استخدمت القروض لتمويل العجز بالمفهوم الإسلامى فى عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وفى عهد الخلفاء التابعين من بعده^(٤٧) . وهذا الأسلوب يعتبر من السياسات الرئيسية التي انتهجتها برامج الإصلاح التنموية المعاصرة ، ولكن الإسلام يحرص على وضع ضوابط عديدة على هذا الأسلوب ، بل يكاد يحيد أثره بالمفهوم الاقتصادى فى حل مشكلة عجز الموازنة العامة .

ويمكننا التعرف على مدى نجاح الضوابط الإسلامية فى مجال التمويل بالاقتراض لتشديد ومعالجة العجز فى الموازنة العامة بالنظر إلى حجم المشكلات التي سببتها تلك القروض للدول المعاصرة ، فهي لا تزال تعاني من ارتفاع حصة المخصصات الموجهة لخدمة الدين العام الناتج عن تلك القروض ، ولعل أهم الضوابط الإسلامية على التمويل بالاقتراض تشمل ما يلى :

أولاً : الربط بين اللجوء إلى القروض وبين قبول المقترضين لشروط العقد الإسلامى المبني على أساس المشاركة وليس على أساس أسعار الفائدة ، وهذا فى حد ذاته إقرار من الإسلام إلى صاحب المال (سواء كان هيئة أو أفراداً) بحقه فى

الحصول على فرق المال الناتج عن تغيير قيمة العملة ، وذلك لأن عرض المشاركة هو نوع من الممارسة الديمقراطية فيما يتعلق بمشروعات الحكومة . فإن المشروع الذى ينال تثمينا أكثر من قبل الناس هو ذلك الذى يقبلون على المشاركة فيه ، وهم مسؤولون عن تقدير عوائده التى تحقق لهم مصالحهم^(٤٨) . والإسلام إذ يقر نظام المشاركة فإنه يلزم الدولة التى تلجأ إلى الاقتراض بتوجيه أموالها إلى منشآت الأعمال التى يتوقع أن تحقق ربحاً ، وهذا هو الاستثمار الرأسمالى الذى يشير إليه صندوق النقد الدولى ، أى يجب استخدام الأموال بطريقة منتجة ، تضمن للمشاركين بالتمويل تحقيق الأرباح فعلياً .

ثانياً : إن نظام الاقتصاد الإسلامى يربط بين الاقتراض والقدرة على الوفاء ، وهو الجانب الذى أغفلته معظم الدول التى تعاني من عجز دائم فى موازنتها العامة . يقول الشاطبى (٧٩٠هـ) : « الاستقراض فى الأزمان إنما يكون حيث يرجى لبית المال بخل ينتظر أو يرتجى ، وأما إذا لم ينتظر شيء وضعفت وجوه الدخل ، بحيث لا يغنى كبير شيء ، فلا بد من جريان حكم التوظيف »^(٤٩) .

ثالثاً : إن الاقتراض العام يجد مبرره فى كونه وسيلة لتمويل الإنفاق العام المسمى أو حالات النقص فى الأرصدة ، أى أنه قد يستخدم لتمويل العجز لسنة مالية واحدة أو لخطّة تنموية واحدة ، ولا يجوز أن تتحمل الأجيال اللاحقة مشكلة العجز فى الموازنة العامة - نتيجة اقتراضات سابقة - إلا فى حالات الضرورة القصوى التى تملئها ظروف الدولة كالحروب والنكبات^(٥٠) .

وعلى أساس ذلك فإن الإسلام يطرح أسلوب الاقتراض العام ، سواء بإصدار شهادات الدين العام ، على أساس المشاركة أو المضاربة ، وعلى غرار أنون الخزينة التى تصدرها الدولة بالأسس الإسلامية ، كما يطرح الإسلام فكرة (القرض الحسن - المجانى) والذى يشق من قوله تعالى «من ذا الذى يقرض الله قرضاً حسناً فيضاعفه له وله أجر كريم» (الحديد : ١١) ، وهذا الأسلوب تلجأ إليه الدول عند الحاجة الضرورية ، وتلتزم الدولة بإعادته للأفراد أو المؤسسات عند انقضاء الحاجة ، ويمكن أن يبرر من خلال استخدام سلطة الدولة الشرعية التى تهدف إلى تعظيم النفع العام ، وهذا المفهوم استخدم فى الفكر الاشتراكى وسبق أن تناوله بعض علماء الرأسمالية .

ولما كانت جميع صيغ التمويل بالاقتراض التي يطرحها الاسلام تؤكد على العمل بأسس تمويلية ، فإن أهم الآثار التي تعود على الاقتصاد الوطني بالنفع تتمثل في تحسين رصيد الحساب الجاري ، نتيجة توجه القروض العامة نحو المشاريع الاستثمارية العامة ، وزيادة الناتج القومي الإجمالي ، بالإضافة إلى حل مشكلة البطالة في الدولة .

أما الآثار التضخمية التي قد تحدثها القروض - خاصة التي يصدرها البنك المركزي لصالح الدولة - فإنها لا شك ستسير في خط معاكس لانخفاض نسبة البطالة ، لكنها في إطار الاقتصاد الإسلامي ستكون في حدود المعقول ، خاصة أن الاقتراض في كثير من الأحوال يمثل انتقالاً في القوة الشرائية من الأفراد إلى المؤسسات العامة الحكومية - المشروعات الاستثمارية .

ويفترض النظام الإسلامي عدم خلق آثار انكماشية للاقتصاد الوطني قد تنتج عن سحب احتياطات الأموال الخاصة ، والتي قد تؤدي لتقليل حركة استثمار القطاع الخاص ، ولكنه يطرح فكرة تنمية الاقتصاد الوطني بفعل حركة الاستثمارات ، فإذا ما انتهت حاجة الدولة من الاقتراض ، آلت الأموال لأصحابها لتعود دورة الاقتصاد جديد للوضع الطبيعي المفترض .

وفي إشارة بارزة في تقارير صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتنمية ، وجهت الدعوة إلى أن تكون استثمارات الدولة ومشروعاتها الاقتصادية مجدية : حتى تتجنب الدولة مأزق العجز في الموازنة العامة ، وفي ذلك إشارة ضمنية إلى استخدام الأسس التمويلية الرشيدة ، ولا يخفى أن الاقتراض الإسلامي المبني على أسس تمويلية متينة هو في صميم الجدوى الاقتصادية التي تتحدث عنها آليات الإصلاح الحديثة . وقد سبق الفكر الاقتصادي الإسلامي في طرحه لهذه السياسة توجهات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للتنمية منذ أمد بعيد .

إلا أن مجال البحث في القروض كوسيلة تمويلية لعجز الموازنة العامة يبقى مفتوحاً للدراسة ، وتبقى طروحاتنا القليلة في هذا المجال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتطبيق ، حتى تُصاغ القروض العامة كوسيلة تمويلية بصورتها السليمة التي تتلاءم وواقع الحال داخل الإطار الإسلامي المقترح .

ثانياً : السياسة النقدية ومعالجة العجز فى الموازنة العامة :

يُنظر للتضخم على أنه أحد أهم الأسباب التى تؤدى إلى زيادة عجز الموازنة العامة فى مختلف دول العالم ؛ وذلك لارتفاع تكاليف الخدمات التى تقدمها الحكومة من جهة ، والناتجة عن انخفاض القوة الشرائية للعملة المحلية ، ثم إلى ارتفاع حصيللة خدمة الدين العام (الدين + فوائد الدين) من جهة أخرى ، هذا بالإضافة إلى التأثير على ميزان المدفوعات ، خاصة إذا كانت معدلات التضخم الداخلى أعلى من تلك السائدة فى الأسواق العالمية التى تتعامل معها الدولة .

وقد كان التمويل التضخمى (إصدار نقود جديدة) حتى أمد قريب أهم وسائل تمويل العجز فى الموازنة العامة ، مما أدى إلى خلق مزيد من مشكلات العجز فى الموازنة العامة ، ولما كانت برامج الإصلاح الدولية تركز على الإصلاحات النقدية كإجراء معرّز ومحكم لمسألة معالجة العجز فى الموازنة العامة ، فقد أعطى نظام الاقتصاد الإسلامى تصوراتة الهادفة إلى إحداث الاستقرار الاقتصادى فى الأسعار والتوظيف .

فإذا كان منشأ التضخم نابعاً من زيادة الطلب الكلى والمبنى على أساس «الرغبات غير المحدودة» للمجتمع ، فإن نظام الاقتصاد الإسلامى يعالج هذه الرغبات من خلال تحديد مجالات الإنفاق العام - أى تحديد الرغبات - التى تأخذ أولويات محددة ، فلا مجال لزيادة العرض ما دام معدل الطلب الكلى قد تم تأطيره ، وهذا يعنى لاحقاً أن الأموال ستوجه نحو الاستثمار لا إلى الاستهلاك ، وهذا بدوره كفيل بأن يزيد حصيللة الإيرادات العامة للدولة . وأن يرشد الإنفاق العام لها ، والذى يحجم فى النهاية العجز فى الموازنة العامة للدولة .

ولا شك أن الإجراءات السابقة ستؤدى إلى تثبيت مستوى الأسعار ، مما يعنى إمكانية استفادة الدولة من استقرار عملتها الوطنية فى تحسين ميزان المدفوعات وتغطية العجز التراكمى للموازنة العامة ، وتوفير الموارد المالية والاحتياطيات الأجنبية التى تستخدمها الدولة فى علاج مشكلة العجز فى الموازنة العامة بصورة غير مباشرة .

وتبقى إجراءات السياسة النقدية معرّزة للسياسة المالية فى كثير من الحالات ، إذ إن التوجهات التى تهدف إلى ضبط الإنفاق وتحديد القروض إلّا لغايات الاستثمار

المنتج ، يجب أن يتزامن معها توجه الدولة إلى تعزيز القوة الشرائية للعملة المحلية .
وإلا فإنه من العسير أن يستمر المجتمع في تحمّل المزيد من التكلفة في ظل ارتفاع
متزايد في معدلات تخفيض العجز في الموازنة العامة للدولة .

كما أن شهادات السندات التي أقرّ نظام الاقتصاد الإسلامي العمل بها على
أساس المشاركة تتم من خلال البنك المركزي في كثير من الحالات ، أي أن سياسة
الاقتراض الداخلي بإصدار سندات الدين الحكومي هي جزء من السياسة النقدية التي
يؤكد نظام الاقتصاد الإسلامي على أهميتها في تمويل عجز الموازنة العامة ^(٥١) .

ثالثاً - السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي :

يقر نظام الاقتصاد الإسلامي بوجود القطاع الخاص وبالور الذي يمكن أن يؤديه
الأفراد والمؤسسات في سبيل التخلص من العجز في الموازنة العامة ، وهو في سبيل
ذلك يقرر مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تمويل عجز الموازنة العامة ، أهمها :

١ - نظراً لأن تدخل الدولة في إنتاج وتقديم «بعض» السلع والخدمات غير مبرر : لأنه
يعنى إرهاق كاهل الدولة بالعديد من المهام التي تتطلب مزيداً من الإنفاق
والموظفين في مقابل محدودية موارد الدولة المالية ، مما قد يؤدي إلى تفاقم
مشكلة العجز في الموازنة العامة ، فإن الإسلام يقرر حق القطاع الخاص في
تقديم هذه الخدمات والسلع . فالأساس في إنفاق الدولة هو حماية الحريات
الفردية لا منعها من تقديم ما ترى أنها قادرة على القيام به ضمن حدود الشرع ،
ففي الأحوال التي تفي فيها المبادرات الفردية والنشاطات الطوعية بالغرض فإنه
لا داعي إلى تدخل الدولة ^(٥٢) ، وهنا يحث نظام الاقتصاد الإسلامي القطاع
الخاص على إنتاج السلع والخدمات التي تحمل الموازنة العامة أعباء العجز المالي
بتوفير الضمانات للمستثمرين .

٢ - يطرح الاقتصاد الإسلامي أسلوب (الإيجار) وهو نوع من الاقتراض العام الذي
يعمل على تخفيض العجز في الموازنة العامة . فبعيداً عن المشكلات التي تحدثها
القروض الخارجية ، تلجأ الدولة في سبيل تمويل العجز إلى طرح المشروعات
التي يتوقع أن تدرّ دخلاً على القطاع الخاص ، وهذه المشروعات تمولّ بعقود

الإيجار ، وبموجبها تحصل الدولة على الإيرادات اللازمة مقابل منح الأفراد والشركات شهادات بقيمة مساهماتهم^(٥٣) . وهنا تصبح الأصول ملكاً للأفراد بينما يتم إدارتها من قبل الدولة (المستأجر) ، على أن تعاد مخصصاتهم إليهم بعقود مؤقتة أو دائمة أو بعقود تؤول فيها ملكية الأصول إلى الحكومة بعد دفع المخصصات والأرباح للمساهمين فيها .

٣ - استخدام المضاربة (الشراكة المحدودة) لتمويل عجز الموازنة العامة . ويطبق هذا الأسلوب في حالة عجز الإيرادات العامة مع توافر الإدارة والخبرة في الحكومة وتستخدم المشاريع ذات العائد الاقتصادي ، وتحدد دور الممول بتوفير الأموال واستلام العوائد على أساس تحمل احتمال المخاطرة .

وفي الحالتين السابقتين ، وعلى عكس الاقتراض بالفائدة ، فإن الأموال ترتبط مباشرة بأمور مادية وبمشاريع يمكن ملاحظتها ويمكن أن تدّر ربحاً تشغيلياً ، وهي تمكن القائمين عليها من إدارتها بفاعلية ، وأهم من ذلك أن هذه الطرق التمويلية يمكن أن تستفيد منها الجهات المحلية والأجنبية على حد سواء .

هذا في مجال تدعيم دور القطاع الخاص لتمويل عجز الموازنة العامة . أما عن دور الإدارة الحكومية ، فمن بين الإجراءات المعززة لمعالجة مشكلة العجز ، الاهتمام بالإجراءات التنظيمية المتعلقة بإعداد الموازنة العامة للدولة . وفي سبيل ذلك أوصى نظام الاقتصاد الإسلامي بضرورة الاهتمام بالإدارة المالية وتحسين القواعد التنظيمية ، وأهم تلك القواعد اتباع سياسة متأنية في تقدير الموازنة العامة للدولة . وقد ظهر واضحاً من بعض تجارب الدول التي انتهجت طريق الإصلاحات الهيكلية وخاصة في مجال عجز الموازنة العامة ، أن الرغبة في التحسين واتباع سياسات علمية مدروسة ، هي التي أدت إلى ظهور مؤشرات إيجابية في تحجيم أثر هذه المشكلة على الاقتصاد الوطني ، ويخبرنا التاريخ الإسلامي بالعديد من هذه الأمثلة الواقعية^(٥٤) .

وعلى الصعيد الإقليمي ، فإن مشكلة عجز الموازنة العامة في الدول الإسلامية والنامية يمكن أن تحجّم من خلال طرح فكرة التعاون بين الدول الإسلامية لتنمية التمويل والاستثمار بين الدول والتي يمكن أن تتم من خلال تفعيل دور المؤسسات الإسلامية المالية الحالية وإنشاء صنابير إسلامية أخرى للتنمية . فإذا كان متاحاً

اللجوء إلى صندوق النقد الدولي للحصول على الدعم والاستشارة لمعالجة مشكلة العجز في الموازنة العامة ، فإنه أولى بالدول الإسلامية والنامية أن تعمل على اتباع نهج أكثر اعتماداً على الذات ، سيما أن جميع الدول الإسلامية تجمعها عقيدة واحدة . وفي تصورها أن إنشاء صندوق إسلامي للتنمية تبرره الأسباب التالية :

١ - أن هذه الاتجاه في التعاون الإقليمي يلقي رواجاً في الدول المتقدمة الصناعية وفي دول العالم قاطبة ، وهو ما يعود في الأغلب بالآثار الحميدة على مجموعة الدول المشتركة في عضويتها ، ولا شك أن الاتحاد الأوربي هو أفضل مثال على ذلك .

٢ - أن هذا الاتجاه يعنى بالضرورة تقليل الاعتماد على التبعية السياسية والاقتصادية التي تملها آليات الإصلاح الدولية على الدول النامية ، وبالتالي تقليل الاعتماد على القروض التي يمنحها الصندوق أو الجهات الخارجية بحجة مساعدة الدول النامية على تحجيم مشكلة العجز في موازنتها .

٣ - يمكن (الصندوق الإسلامي للتنمية) الدول الإسلامية الغنية من استثمار أموالها وتنمية فوائض موازنتها ، وهذا يعنى أن إدارة الصندوق يجب أن تشرف عليها جهات مشتركة من الدول الأعضاء ، مع تركيز الإشراف المباشر في مجموعة الدول الغنية ، إقراراً بأهميتها النسبية وبحقها في متابعة المشاريع التنموية ، وهذا ينعكس إيجابياً على معالجة العجز في الموازنة العامة للدول .

٤ - تتمتع مجموعة الدول الإسلامية والنامية بأهمية نسبية بين دول العالم من حيث مجالات التسويق والإنتاج . فهي سوق لإنتاج اقتصاديات متعددة في العالم ، وهي مصدر من مصادر تمويل هذه الاقتصاديات بالمواد الخام ، مما يعطى حافزاً للدول الإسلامية للإقدام على مثل هذه الخطوة .

ويكفى أن يكون (الصندوق الإسلامي) المقترح منهجاً عملياً لتصحيح مسار المنظمات التمويلية الإقليمية التي أسستها الدول الإسلامية وأبرزها صندوق النقد العربي والصندوق العربي للتنمية ، وأن تستفيد هذه الدول من الأخطاء والثغرات التي اكتنتفت طبيعة عمل المنظمات السابقة في سعيها لتجسير فجوة الموارد ومعالجة العجز في الموازنة العامة للدول الأعضاء ، والاستفادة من التجربة بتوسيعها وإيجاد الدعم السياسى اللازم لها ، وعلى الأسس الإسلامية التمويلية التي أقرها نظام الاقتصاد الإسلامي .

كما ينبغي التأكيد على تفهم العديد من الجهات الدولية والمؤسسات العالمية ، واستعدادها للتعاون مع الدول الإسلامية في قضاياها الاقتصادية ، ومنها مشكلة العجز في الموازنة العامة ، بالأسس الاقتصادية التي أقرها النظام الإسلامي ، وليس أدلّ على ذلك من التجارب الريادية للمؤسسات البريطانية الأسترالية : حيث قامت مؤسسة بنك كرنديز العالمية بتأسيس صناديق للاستثمار في الأردن وفي دول عربية أخرى على أساس طرح البنك لسندات مضاربة ومراقبة على الطريقة الإسلامية ، قد تزيد قيمتها عن (٢٠٠) مليون دولار ، وذلك بعد نجاح هذه التجربة في الباكستان وإيران ودول الخليج العربي (٥٥) .

الخلاصة والاستنتاجات :

تبرز لنا خلاصة هذا البحث في مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في الآتي .

أولاً : أن منظور الاقتصاد الإسلامي لمعالجة مشكلة العجز في الموازنة العامة هو منظور شامل بالمعنى العلمي ، ذو أسبقية مستندة إلى حقائق وتجارب تاريخية ، تعطيه تميزاً إزاء توجهات صندوق النقد الدولي الممثل للفكر الاقتصادي المعاصر بصورة عامة . إذ إنه يشمل خلاصة السياسات والإجراءات التي خلصت إليها تجارب الدول والمنظمات الدولية ، كما يشمل المنظور إجراءات وقائية وعلاجية تغطي النواحي المالية والنقدية والإدارية والتنظيمية ، مما يثبت صحة افتراض هذا البحث .

ثانياً : في مجال الفكر الاقتصادي المعاصر الذي تناول مشكلة العجز في الموازنة :

١ - لاحظت الدراسة أن هناك تباعداً في الأفكار والطروحات التي تبنتها أغلب المدارس الفكرية ، حتى ما قبل الأفكار التي عبرت عنها آلية صندوق النقد الدولي . وهذا التباعد قد وصل في بعض الأحيان إلى إنكار بعض المدارس لمعتقدات المدارس الأخرى .

ب - أن هذا التباعد في معتقدات وطروحات المدارس الفكرية ، أدى إلى :

تعميق مشكلة العجز في الموازنة العامة لكثير من الدول لغياب المنهجية التي تتواءم مع حجم المشكلة .

ج - بينت الدراسة أن معاناة الدول النامية ازدادت سوءاً مع الظروف التي عاشتها تلك الدول ومع غياب المنهجية العلمية التي تناسب حال تلك الدول .

د - لاحظت الدراسة أن التوجه الجديد لعلاج مشكلة العجز في الموازنة العامة في جوهره يمثل عودة إلى الأفكار الكلاسيكية التي طرحتها مدرسة آدم سميث ، والتي صورتها لنا المدرسة الكلاسيكية الحديثة مع إضافة أبعاد اقتصادية جديدة .

ثالثاً : ينظر صندوق النقد الدولي لمشكلة العجز في الموازنة العامة من منظور جديد يشمل معايير جيدة للتعامل مع المشكلة ، ومؤشرات يجب التنبيه إليها ، تتناسب مع ظروف الدول وميزاتها النسبية .

رابعاً : بينت النتائج أن عملية التصحيح الموجهة لمشكلة العجز في الموازنة العامة ، تركز على تحجيم دور الدولة في التدخل في النشاط الاقتصادي العام ، وهذا يعنى بالضرورة إجراء مجموعة من التدابير التي تشمل : تخفيض المصروفات الحكومية ، وتحسين الإدارة الحكومية ، وحسن استخدام الأموال العامة .

خامساً : تلجأ الدول في كثير من الأحيان إلى استخدام سياسات وبرامج ذاتية لمعالجة العجز في موازنتها وتشمل الاقتراض العام وترشيد الإنفاق العام .

سادساً : أظهرت الدراسة أن جميع السياسات التي طبقتها الدول على اختلاف توجهاتها (برامج صندوق النقد الدولي ، برامج الإصلاح التنموي ، برامج الإصلاح الذاتي) قد ساعدت في تحجيم مشكلة العجز في الموازنة العامة ، إلا أنها أفرزت أيضاً مجموعة الآثار الجانبية السلبية .

سابعاً : في مجال الفكر الاقتصادي الإسلامي الذي تناول مشكلة العجز في الموازنة العامة :

أ - إن نظام الاقتصاد الإسلامى سبق الفكر الاقتصادى المعاصر المستند إلى توجهات صندوق النقد الدولى فى معالجته لمشكلة العجز فى الموازنة العامة ، وذلك من خلال القواعد والأحكام التى تناولت مختلف جوانب المشكلة منذ خمسة عشر قرناً .

ب - تأخذ مشكلة العجز فى الموازنة العامة فى الفكر الاقتصادى الإسلامى أبعاداً مختلفة تشمل مجموعة من القواعد والأحكام التى تصور لنا حقيقة المشكلة .

ج - يمكن تطبيق المبادئ الإسلامية فى معالجة العجز فى الموازنة العامة بحيادية تامة من منطلق الشمولية التى صورتها لنا آلية الفكر الإسلامى ، والتى لا تتعارض والمنهج العلمى السليم القائم على المعرفة المتبادلة بين الدول .

د - تشير النتائج إلى تميز الفكر الاقتصادى الإسلامى بوضعه لمجموعة من الإجراءات الوقائية التى يمكن أن تستخدمها الدول التى تعاني فعلياً من عجز سنوى مستمر فى موازنتها ، والتى تجنبها مزيداً من العجز فى الموازنة العامة .

و - أشارت الدراسة إلى أن أحكام السياسة النقدية لمعالجة العجز فى الموازنة العامة تسير فى خط مسابر لإجراءات السياسة المالية فى نظام الاقتصاد الإسلامى .

ز - يقدم نظام الاقتصاد الإسلامى مجموعة من السياسات المعززة لتمويل عجز الموازنة العامة لإحكام السيطرة على المشكلة ، والتى تشمل إجراءات تشجيع القطاع الخاص ، وإحكام الإدارة الحكومية ، وتفعيل مجالات التعاون الإقليمى .

ح - وأخيراً ، فإن المتتبع لتاريخ الفكر الاقتصادى الإسلامى ، يجد أن العلماء والمفكرين المسلمين قد تناولوا بتفصيل دقيق قضايا المالية العامة للدولة ، وهنا يمكننا القول بفضل المفكرين المسلمين فى ريادة العالم فى موضوع معالجة مشكلة العجز فى الموازنة .

التوصيات :

نظراً للأهمية الكبيرة التي تحظى بها مشكلة العجز فى الموازنة العامة والآثار التي تنتج عن تبني سياسات الإصلاح والتصحيح ، فإن هذه الدراسة توصى بالأتى

أولاً : زيادة البحث والاهتمام بالأفكار التي يطرحها الاقتصاد الإسلامى نظراً للشمولية التي تتميز بها هذه الأفكار عن طروحات المدارس الاقتصادية المعاصرة ، ولقربها من الواقع الذي تعايشه الدول الإسلامية .

ثانياً : التأكيد على ضرورة قيام المسؤولين فى الدول العربية والإسلامية والمختصين بشؤون المالية العامة بدعم الدراسات والتجارب التي تستند إلى مبادئ نظام الاقتصاد الإسلامى فى معالجة مشكلة عجز الموازنة العامة .

ثالثاً : استثمار المناخ الحالى الناجم عن توجهات بعض المؤسسات الأجنبية العالمية ، وسعيها للتعامل مع الدول الإسلامية بشروط العقد الإسلامى فى بناء نموذج إسلامى عالمى ؛ لمعالجة الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها الدول ، وخاصة فى مجال عجز الموازنة العامة .

رابعاً : إجراء دراسات اقتصادية متخصصة تركز البحث فى قضايا جوهرية لم تتطرق إليها مجالات البحث السابقة ، كدراسة مالية تقديرية لأثر تطبيق الزكاة على تخفيف العبء عن الموازنة العامة فى الأقطار العربية والإسلامية .

خامساً : للمهتمين بالبحث فى مجالات التعاون الإقليمى بين الدول الإسلامية فإن هذه الدراسة توصى بالكتابة فى موضوع الأسس التي يجب توافرها لإقامة هذا التعاون ، والمقومات الواجب إبرازها لتفعيل دور الدول لإنجاح هذه التجربة .

الهوامش

- (١) عبد الكريم بركات وعوف الكفراوي : **الاقتصاد المالى الإسلامى** : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية .
- (٢) شوقى أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢ م .
- (٣) سامى رمضان سليمان : «القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١ م .
- (٤) سامى رمضان سليمان : «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠ م .
- (٥) محمد على القرى بن عيد «مشكلة العجز المالى الحكومى فى الاقتصاد الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩١ م .
- (٦) وجيه أحمد الوجيه : **الموازنة فى النظام المالى الإسلامى** ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦ م .
- (٧) كوثر عبدالفتاح الأبيجى : «الموازنة فى الفكر المالى الإسلامى» ، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١ م .
- (٨) Kahf, Monzer : "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science**, Association of Muslim Social Scientists, Washington, Vol.(11), No (2), Summer 1994.
- (٩) منذر قحف : «معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى» ، **بحوث الاقتصاد الإسلامى** ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامى ، العدد (١) ، ١٩٩٥ م .
- (١٠) محمد عمر شابرا : «النظام النقدي والمصرفى فى اقتصاد إسلامى» ، **أبحاث الاقتصاد الإسلامى** ، المركز العربى لأبحاث الاقتصاد الإسلامى ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٣ م .

(١١) محمد نجات الله صديقي : « مفهوم الإنفاق العام في دولة إسلامية حديثة » ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامي) ، الرياض ، مجلد (٥) ، ١٩٩٣ م .

(١٢) Adam Smith : *An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations*, 1st Published, Oxford University : Oxford, 1976, pp. 814-812.

(١٣) — ، تاريخ النظريات الاقتصادية ، ترجمة : ماجد بطح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨ م . ص ١٠٨ .

(١٤) Lawrence R. Klein : *The Keynesian Revolution*, Macmillan, London; Melbourne, 1968, p. 33.

(١٥) غازي عنابة : تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالي ، دار الجبل ، بيروت ١٩٩١ م ، ص ٤٦ .

(١٦) عبدالجليل هويدي : مبادئ المالية العامة في الشريعة الإسلامية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٨٣ م ، ص ٥٠ .

(١٧) رمزي زكي : عجز الموازنة العامة في العالم الثالث ، سينا للنشر ، القاهرة ١٩٩٢ م ، ص ٢٨ .

(١٨) جميل طاهر : « الاختلالات الهيكلية في المسار الاقتصادي للأقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولي » ، آفاق اقتصادية ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبي ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٧ ، ٦٨) ، ١٤١٧ هـ / ١٩٩٦ م ، ص ١٨ .

(١٩) تانزي فيتو : « خيرة العجز المالي في البلدان الصناعية » ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥ م ، ص ١٥ .

(٢٠) ماريو بليجير وأدريين تشيسستي : « كيف يقاس العجز المالي ؟ » ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٩٢ م ، ص ٤١ .

(٢١) Caiden Naomi : "Budgeting in Poor Countries", *Public Administration Review*, American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980, p. 41.

(٢٢) كيلي مارغريت : « عجز المالية العامة والبرامج التي يدعمها الصندوق » ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٢) ، ديسمبر ١٩٨٤ م ، ص ٢٨ .

(٢٣) هيكنز نورمان وكويش آن : « تخفيض المصروفات الحكومية في أقل البلدان نمواً » ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٢) ، ديسمبر ١٩٨٤ م ، ص ٢٨ .

(٢٤) سيسون شارلز : «البرامج التي يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل في أقل البلدان نموا» .
التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦م ، ص ٣٥ .

(٢٥) كيلي مارغريت : مرجع سابق ، ص ٢٨ .

(٢٦) صقر أحمد صقر . محاضرات في النقود والبنوك والاقتصاد الولي ، جامعة المنوفية . ١٩٨٩م .
ص ٤٣٦ .

(٢٧) عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادي» ، المال والتجارة ، القاهرة .
العدد (٢٦٨) ، السنة (٢٣) ، أغسطس ١٩٩١م ، ص ٥٢ .

(٢٨) كيلي مارغريت : مرجع سابق ، ص ٣٨ .

OECD Report : **Public Financing And Monetary Control**, 1st edition, (٢٩)
France, 1982, p. 38.

(٣٠) ميلاد منصور : «تخفيض المعجز التجاري الأمريكي» ، مال الشرق الأوسط ، باريس . العدد
(٢٧) ، ١٩٨٨م ، ص ٢٦ .

(٣١) طلبة السيد زين الدين : «أذن الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، المجلة العلمية للاقتصاد
والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١م ، ص ٣٠٦ .

(٣٢) محمد القرى عيد : مرجع سابق ، ص ٣٩ .

(٣٣) أبو بكر ابن أبي الدنيا : إصلاح المال ، تحقيق : مصطفى القضاء ، دار الوفاء ، المنصورة
١٩٩٠م ، ص ١١٥ .

(٣٤) محمد نجاه الله صديقي : «مفهوم الإنفاق في دولة إسلامية حديثة» ، مجلة جامعة الملك
عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامي) ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٣م ، ص ٢٦ .

(٣٥) يحيى بن آدم القرشي : الفرج ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة
الثانية ، ١٣٨٤هـ ، ص ٥٩ .

(٣٦) أبو المعالي عبدالملك بن عبدالله الجويني : غياث الأمم في التياث الظلم ، تحقيق : عبدالعزيز
الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر . ١٩٨٠م ، ص ٢٠٥ .

(٣٧) انظر مثلاً : كوتر عبدالفتاح الأبجي : مرجع سابق ، ص ٤٤٦ .

- (٣٨) أبو عبدالله محمد بن أحمد القرطبي : **الجامع لأحكام القرآن** ، تحقيق : محمد الحفناوى ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤م ، ص ٢٤٦ .
- (٣٩) أبو عيسى محمد بن عيسى سُورَة : **الجامع الصحيح وهو سنن الترمذى** ، إعداد : هشام البخارى ، دار إحياء التراث العربى ، بيروت ١٩٩٥م ، ص ٤٨ .
- (٤٠) أبو المعالى الجوينى : **مرجع سابق** ، ص ص ٢٥٩-٢٧٢ .
- (٤١) للمزيد من التفصيل انظر : وجيه أحمد الوجيه : **مرجع سابق** ، ص ص ٧٨-٨٠ .
- (٤٢) للمزيد من التفصيل حول هذا الموضوع انظر : سامى رمضان سليمان : **«القواعد التنظيمية والمحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ص ٩٤٣ .
- (٤٣) أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : **الخراج** ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠م ، ص ١٠٦-١٠٧ .
- (٤٤) أبو الحسن على بن حبيب الماوردى : **الأحكام السلطانية والولايات الدينية** ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥م ، ص ١٨ .
- (٤٥) محمد عبدالنعم عفر : **السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التنمية** ، الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧م ، ص ١٢٧ .
- (٤٦) سامى رمضان سليمان : **«الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية»** ، المرجع السابق ، ص ٩٢٩ .
- (٤٧) كوثر عبدالفتاح الأبجى : **مرجع سابق** ، ص ٤٤٧ .
- (٤٨) منذر قحف : **«معالجة العجز فى الميزانية العامة فى النظام الإسلامى»** ، المرجع السابق ، ص ٢٠ .
- (٤٩) أبو إسحاق إبراهيم الشاطبى : **الاعتصام** ، دار المعرفة ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٢٢هـ .
- (٥٠) محمد عمر شايرا : **مرجع سابق** ، ص ٩ . وللتوسع انظر : أبو المعالى الجوينى : **مرجع سابق** ص ٢٧٧ .
- (٥١) رائف جرادات : **الاقتصاد الإسلامى فى مواجهة التضخم** ، أطروحة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١م ، ص ٩١ .
- (٥٢) محمد نجات الله حديقى : **مرجع سابق** ، ص ١١ .
- (٥٣) هيثم كباره : **«العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية»** ، المصارف العربية ، العدد (٩٧) ، كانون الثانى ، ١٩٩٠م ، ص ٥٤ .
- (٥٤) انظر على سبيل المثال : أبى المعالى الجوينى : **مرجع سابق** ، ص ٣٧٨ .
- (٥٥) «مؤتمر صحفى» ، جريدة الرأى الأردنية ، الأربعاء ٢٩ تشرين الأول ١٩٩٧م ، ص ١٣ .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ١ - أبو إسحق إبراهيم الشاطبي : الاعتصام ، دار المعرفة الطبعة الأولى ، بيروت ١٣٣٢هـ .
- ٢ - أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم : الخراج ، دار المعرفة ، بيروت ١٩٩٠ م .
- ٣ - أبو الحسن بن علي بن حبيب الماوردي : الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ، بيروت ١٩٨٥ م .
- ٤ - أبو المعالي عبد الملك بن عبد الله الجويني : غياث الأمم في التياث الظلم ، تحقيق : عبد العظيم الديب ، المكتبات الكبرى ، الطبعة الثانية ، مصر ١٩٨٠ م .
- ٥ - أبو بكر ابن أبي الدنيا : إصلاح المال ، تحقيق : مصطفى القضاة ، دار الوفاء ، المنصورة ١٩٩٠ م .
- ٦ - أبو عبد الله محمد بن أحمد القرطبي : الجامع لأحكام القرآن ، محمد الحقاوي ، دار الحديث ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٤ م .
- ٧ - أبو عيسى محمد بن عيسى بن سورة : الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، إعداد : هشام البخاري ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ١٩٩٥ م .
- ٨ - تانزي فيتو : «خبرة العجز المالي في البلدان الصناعية» ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٥ م .
- ٩ - جميل طاهر : «الاختلالات الهيكلية في المسار الاقتصادي للإقطار العربية وسياسات صندوق النقد الدولي» ، أفاق اقتصادية ، اتحاد غرف التجارة والصناعة ، دبي ، المجلد (١٧) ، العدد (٦٨/٦٧) ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٦ م .
- ١٠ - رائف جرادات : الاقتصاد الإسلامي في مواجهة التضخم ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩١ م .
- ١١ - رمزي زكي : مجز الموازنة العامة في العالم الثالث ، سينا للنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ١٩٩٢ م .

- ١٢ - سامى رمضان سليمان : «القواعد المحاسبية لمالية الدولة فى الفكر الإسلامى» ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١ م .
- ١٣ - ____ : «الميزانية العامة فى الدولة الإسلامية» ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٠ م .
- ١٤ - سيسون شارلز : «البرامج التى يدعمها الصندوق وتوزيع الدخل فى أقل البلدان نمواً ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولى ، العدد (١) ، مارس ١٩٨٦ م .
- ١٥ - شوقى أحمد دنيا : «الآثار الاقتصادية والمالية لنظام الوقف فى المجتمع الإسلامى» ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩٢ م .
- ١٦ - صقر أحمد صقر : محاضرات فى النقد والبنوك والاقتصاد الدولى ، جامعة المنوفية ، ١٩٨٩ م .
- ١٧ - طلبة السيد زين الدين : «أذن الخزينة وتحديد سعر الفائدة» ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (٢) ، ١٩٩١ م .
- ١٨ - عبد الجليل هويدى : مبادئ المالية العامة فى الشريعة الإسلامية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٣ م .
- ١٩ - عبد الكريم بركات وعوف الكفراوى : الاقتصاد المالى الإسلامى : دراسة مقارنة بالنظم الوضعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية (لا توجد سنة طبع) .
- ٢٠ - عبدالفتاح الملاح : «تطوير نظام الضرائب مع الإصلاح الاقتصادى» ، المال والتجارة ، القاهرة ، العدد (٢٦٨) ، أغسطس ، ١٩٩١ م .
- ٢١ - غازى عناية : تمويل التنمية الاقتصادية بالتضخم المالى ، دار الجيل ، بيروت ، الطبعة الأولى ، ١٩٩١ م .
- ٢٢ - كوثر عبدالفتاح الأجبى : «الموازنة فى الفكر المالى الإسلامى» ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد (١) ، ١٩٩١ م .
- ٢٣ - كيلي مارغريت : «عجز المالية العامة والبرامج التى يدعمها الصندوق» ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٣) ، ديسمبر ١٩٨٣ م .
- ٢٤ - ماريو بليجير وأمرين تشيستى : «كيف يقاس العجز المالى ؟» ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولى ، العدد (٤) ، ديسمبر ١٩٨٣ م ، ص ص ٤٠-٤٢ .

- ٢٥ - محمد علي القرى بن عيد : «مشكلة العجز المالي الحكومي في الاقتصاد الإسلامي» ، بحوث الاقتصاد الإسلامي ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامي ، العدد (١) ، ١٩٩٢ م .
- ٢٦ - محمد عبد المنعم عفر : السياسات الاقتصادية والشرعية وحل الأزمات وتحقيق التقدم ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى ، ١٩٨٧ م .
- ٢٧ - محمد عمر شايرا : «النظام النقدي والمصرفي في اقتصاد إسلامي» ، أبحاث الاقتصاد الإسلامي ، المركز العربي لأبحاث الاقتصاد الإسلامي ، جامعة الملك عبدالعزيز ، العدد (٢) ، ١٩٨٤ م .
- ٢٨ - محمد نجاه الله صليبي : «مفهوم الإنفاق في دولة إسلامية حديثة» ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز (الاقتصاد الإسلامي) ، جامعة الملك عبدالعزيز ، الرياض ، المجلد (٥) ، ١٩٩٢ م .
- ٢٩ - منذر جحف : «معالجة العجز في الميزانية العامة في النظام الإسلامي» ، بحوث الاقتصاد الإسلامي ، الجمعية الدولية للاقتصاد الإسلامي ، العدد (١) ، ١٩٩٥ م .
- ٣٠ - ميلاد منصور : «تخفيض العجز التجاري الأمريكي» ، مال الشرق الأوسط ، باريس ، العدد (٣٧) ، ١٩٨٨ م .
- ٣١ - وجيه أحمد الوجيه : الموازنة العامة في النظام المالي الإسلامي ، أطروحة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ١٩٩٦ م .
- ٣٢ - يحيى بن آدم القرشي : الخراج ، تصحيح : أحمد محمد شاكر ، المطبعة السلفية ، الطبعة الثانية ، ١٣٨٤ هـ .
- ٣٣ - هيثم كباره : «العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية» ، المصارف العربية ، العدد (٩٧) ، كانون الثاني ١٩٨٩ م .
- ٣٤ - هيكن نورمان وأن كويش : «تخفيض المصروفات الحكومية في أقل البلدان نمواً» ، التمويل والتنمية ، صندوق النقد الدولي ، العدد (٣) ، سبتمبر ١٩٨٤ م .
- ٣٥ - — : تاريخ النظريات الاقتصادية ، ترجمة : ماجد طح ، مطابع الشام ، دمشق ١٩٨٨ م .

نشرات وتقارير :

- ١ - النشرة التحليلية (البنك العربي - الأردن) ، العدد (١) ، السنة (١٠) ، شباط / فبراير ١٩٩١ م .
- ٢ - مجلة مال الشرق الأوسط ، (باريس) ، العدد (٣٨) ، ١٩٨٨ م .
- ٣ - مجلة مال الشرق الأوسط ، (باريس) ، العدد (٤٠) ، ١٩٨٩ م .
- ٤ - مجلة الاقتصاد الأردني ، (عمان) ، العدد (٢٤) ، السنة (٨) ، تموز/اب ١٩٩٣ م .
- ٥ - مجلة المصارف العربية ، العدد (١٤٢) ، تشرين الثاني ١٩٩٢ م .

ثانياً - المراجع الأجنبية :

- 1 - Klein Lawrence: **The Keynesian Revolution**, Macmillan, London, Melbourne, 1968.
- 2 - Monzer Kahf "Budget Deficits and Public Borrowing Instrument in an Islamic 'Economic System", **The American Journal of Islamic Social Science**, Association of Muslim Social Scientists, Washington, Vol. (11), No (2), 1994.
- 3 - Naomi Caden: "Budgeting in Poor Countries", **Public Administration Review**, American Society for Public Administration, Washington, Vol. (40), No (1) , Jan/Feb 1980.
- 4 - Smith Adam : **An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations**, 1st Published, Oxford University Press, Oxford, 1976.
- 5 - OECD Report : **Public Financing And Monetary Control**, 1st edition, France, 1982.

دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون : دراسة ميدانية *

مصطفى محمد كمال محمد حسن **

تقديم :

تعتبر القوائم المالية بما تتضمنه من عناصر وبنود مختلفة من أهم الأدوات الرئيسية لعرض وتوصيل المعلومات عن الأنشطة الاقتصادية للمنشأة . ويمثل المخزون في معظم الأنشطة عنصراً هاماً من عناصرها ، حيث إن حدوث أى تغيير فيه يؤثر بصورة مباشرة على دلالة هذه القوائم ، وعلى قيمة ما تقدمه من معلومات بالنسبة لخدمتها ، وكذلك على مدى ملائمتها . سواء أتبعته الوحدة الاقتصادية نظم الجرد الدورى أو المستمر بشأن مخزونها .

ومن المتعارف عليه محاسبياً وجود عدة أسس لتقييم الأصول من أهمها أساس التكلفة التاريخية وأساس القيمة السوقية . وتتعدد طرق أو قواعد تطبيق هذه الأسس وفقاً لنوع الأصل محل التقييم . ومن هنا نجد أن هناك عدة طرق لتقييم المخزون ، أهمها وفقاً لأساس التكلفة طريقة Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وطريقة Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وطريقة المتوسط المرجح المتحرك لتكلفة عناصر المخزون . أما بالنسبة لأساس السوق فيتوقف على ما إذا كان تقييم عناصر المخزون يتم وفقاً لأساس أسعار المدخلات أم على أساس أسعار المخرجات . حيث يشتمل الأول على طريقة تكلفة الإحلال الجارية ، طريقة صافي القيمة المتوقعة مطروحاً منها حافة الربح

* ملخص رسالة للحصول على درجة الماجستير من كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - مصر .

** معيد بقسم المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - مصر .

العادى ، بينما يشتمل الثانى على طريقة صافى القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية ، وطريقة أسعار البيع الجارية ، وطريقة صافى القيمة المتوقعة .

ومن الناحية النظرية فإن تقييم كل طريقة يمكن من تحديد أفضل الطرق فى هذا المجال ، من حيث شروط تطبيقها ، ومدى تمشى الطريقة المختارة مع متطلبات القياس المحاسبى ومداخل المحافظة على رأس المال النقدى أو الحقيقى . إلا أنه كان للتطور الذى حدث فى البحوث النظرية والتطبيقية بمجالى الاقتصاد والتمويل فى منتصف الستينيات - الذى أدى إلى ظهور نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ونظرية كفاءة سوق رأس المال - أثره البالغ فى البحوث المحاسبية . فمئذ ذلك الوقت تحول اهتمام الفكر المحاسبى من مجرد تقديم اقتراحات وتوصيات لما يجب اتباعه فى الممارسات المحاسبية (Normative Theory) إلى محاولة تفسير اختلاف الطرق والسياسات المطبقة بين المنشآت المختلفة ، وتحليل العلاقة بين هذا الاختلاف وبعض العوامل والمتغيرات الاقتصادية ، ومن ثم ظهور العديد من المحاولات لدراسة العوامل المؤثرة فى الاختيار بين الطرق السابقة ، وبناء نظريات واقعية (إيجابية) Positive Theory ، أى أن الفكر المحاسبى اتجه فى الفترة الأخيرة نحو بناء نظريات تصف وتحلل الممارسات المحاسبية القائمة وتتوقع ما سيكون اعتماداً على الآثار الاقتصادية لهذه الممارسات . ولقد حقق المدخل الواقعى (الإيجابى) نجاحاً ملحوظاً - بصورة خاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية - من حيث قدرته على تحديد العوامل المؤثرة فى قرارات الاختيار بين السياسات المحاسبية البديلة وتوقعها ، وبالتالي أصبح له دور بارز فى بناء المعايير المنظمة للممارسات المحاسبية .

مشكلة البحث :

اتجهت الحكومة المصرية فى الفترة الأخيرة نحو تطبيق سياسة شاملة للإصلاح الاقتصادى تعتمد على تحرير الاقتصاد المصرى والتحول إلى اقتصاديات السوق ؛ وذلك لتشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والازدهار والنهوض بمستوى أداء وحدات القطاع العام ، فيما يعرف بالخصخصة ، والتى تعنى بإيجاز «توسيع قاعدة الملكية الخاصة فى وحدات قطاع الأعمال العام» . ومن المعروف أن المحاسبة عن تلك الوحدات الأخيرة تتم وفق نظام محاسبى ثابت وهو النظام المحاسبى الموحد ، بغض

النظر عن طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها هذه الوحدات وما يرتبط بها من تعدد أنواع وخصائص المخزون ، ويغض النظر عن العديد من العوامل الأخرى التي تثبت أهميتها في التأثير على قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون مثل حجم الوحدة ، وهيكل الملكية والتمويل بها . لذا نجد أن عملية اختيار طريقة تقييم عناصر المخزون ما زالت قائمة على فكرة التوحيد لخدمة المحاسبة القومية ومقارنة أداء الوحدات المختلفة دون مراعاة لطبيعة نشاط كل قطاع ، والظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به . وحيث إن السياسات المحاسبية تلعب دوراً هاماً في التأثير على مصالح الأطراف ذات المصلحة في تتبع اقتصاديات الوحدة (المساهمين ، الدائنين ، الإدارة) ، فقد يتخذ قرار بتعظيم مصلحة فئة معينة دون تعظيم القيمة الاقتصادية للوحدة . وإن من الأهمية بمكان دراسة العوامل الاقتصادية والسلوكية التي تكمن وراء اختيار سياسة محاسبية معينة ؛ لترشيد القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على أوجه الأنشطة الاقتصادية بالمجتمع ، وكذلك لمساعدة الأجهزة المسؤولة عن تنظيم السياسة المحاسبية في بناء معايير محاسبية تعكس البيئة الاقتصادية المصرية . وكنتيجة للتغيرات الحادثة في البيئة الاقتصادية المصرية والمتمثلة في صدور قانون قطاع الأعمال العام رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، الذي ركز على زيادة درجة مرونة الإفصاح المحاسبى ، وتعديل هيكل الملكية والتمويل ، فقد استتبع ذلك ضرورة وجود مرونة في مجال القياس المحاسبى .

ويتبلور مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية التي فرضت نفسها من البيئة الاقتصادية المحيطة :

- * ما هي عوامل البيئة الاقتصادية المؤثرة في قرار الاختيار المحاسبى بصفة عامة ؟
- * ما علاقة هذه العوامل باختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ؟

أهمية البحث :

أ - أهمية علمية :

تتمثل الأهمية العلمية للبحث فيما يلي :-

- ١ - يتناول البحث بالدراسة والتحليل إحدى المشكلات الهامة في الفكر المحاسبى وهي مشكلة الاختيار بين البدائل المحاسبية المتعددة ، وبالأخص (بدائل المحاسبة عن

المخزون) ، والتي يمكن إرجاعها لواحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- كثرة عدد استخدامات ومستخدمى القوائم المالية .
- قلة الإرشادات التى تساعد على الاختيار لأفضل البدائل من قبل الجهات والهيئات المهنية والعلمية .
- قلة إرشادات المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى .
- قلة إرشادات الاتجاه الإيجابى فى التنظير المحاسبى .

كما يلحق البحث الضوء على حصيلة الفكر المحاسبى والمحاولات التى بذلت من أجل التوصل لمعايير موضوعية للاختيار المحاسبى .

٢ - الاعتماد على مدخل شامل لشرح وتفسير وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك اعتماداً على نظريات علم التمويل وعلم الاقتصاد وعلم السلوك فى البحوث المحاسبية ، لتفسير سلوك صاحب قرار الاختيار المحاسبى . ويقصد بالمدخل الشامل هنا هو الاعتماد على مفاهيم المزايا النسبية من النظرية الاقتصادية ، ومفاهيم المنفعة الذاتية من نظرية الوكالة ، ومفاهيم التكاليف السياسية ، بالإضافة إلى مفاهيم المدخل المعيارى فى التنظير المحاسبى ؛ بفرض استخلاص العوامل المؤثرة فى القرار المحاسبى محل البحث .

٣ - الاعتماد على الاستقصاء الميدانى حول مدى تأثير العوامل السابقة فى قرار صاحب قرار إختيار (الإدارة) أو مستشاريهم (المراجعين) كتحليل سابق لاتخاذ القرار (Ex Ante) ، وذلك خلافاً للدراسات السابقة فى هذا المجال التى اعتمدت على تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد ، وجميعها تعد بمنزلة تحليلات لاحقة لاتخاذ القرار (Ex Post) .

٤ - لا شك أن التعرف على العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون سوف يفيد كثيراً فى إمكانية تعديل هذه العوامل كلما أمكن . كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم فى تكوين نظريات تتعلق بالتطبيق المحاسبى ، وبالتالي تفيد فى بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية .

٥ - محاولة التأميل العلمى لمفاهيم الملكية كأحد عوامل نظرية الوكالة فى علاقتها بالاختيار المحاسبى مع ربطها بالبيئة المصرية فى ظل قانون قطاع الأعمال رقم

(٢٠٣) لسنة ١٩٩١م ، بشأن خصخصة وحدات القطاع العام وتعديل هياكل الملكية والتمويل به .

ب - أهمية عملية :

وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

١ - ربط العوامل التي يمكن استخلاصها من القانون رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١م . وقانون الاستثمار رقم (٢٢٠) لسنة ١٩٨٩م ، وكذلك تلك الواردة بالمعايير المحاسبية المصرية لسنة ١٩٩٦م بقرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بما يمكن من ترشيد القرارات الإدارية بشأن اختيار المنشآت لأفضل البدائل التي تلائم احتياجاتها .

٢ - محاولة حصر أهم العوامل المؤثرة في القرار السابق ، بحيث يتم الاعتماد عليها في اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون عند صياغة الأنظمة المحاسبية للمنشآت الجديدة ، أو عند إعادة صياغة (تعديل) الأنظمة المحاسبية للمنشآت القائمة فعلاً ، وتفسير أسباب الاختلاف في الممارسات المحاسبية بين المنشآت وفقاً لطبيعة الصناعة التي تنتمي لها المنشأة .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى قياس أثر متغيرات البيئة الاقتصادية بما تتضمنه من عوامل داخلية وخارجية وفقاً لدرجة ارتباطها بالوحدة الاقتصادية ، والمستخلصة من علم الاقتصاد والإدارة والتمويل في اختيار الطريقة الملائمة للمحاسبة عن المخزون بصفة عامة ، مع إجراء دراسة ميدانية عن مدى تأثير هذه العوامل ، وإلقاء الضوء حول أهميتها في الوضع الاقتصادي المصري .

حدود البحث :

١ - يختص هذا البحث بدراسة العوامل المؤثرة في قرار الاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون لأغراض القياس المحاسبي ، وإعداد القوائم المالية ، والتقارير الموجهة

للأطراف الخارجية (وبالأخص بين طرق Lifo ، Fifo ، المتوسط المرجح المتحرك) .
وبالتالى فلن يتعرض البحث لمشكلة الاختيار المذكورة عند إعداد التقارير الداخلية
الموجهة للإدارة العليا .

٢ - يختص البحث بدراسة محددات القرار السابق ، نون النظر لأثر التغيير فى طريقة
المحاسبة عن المخزون على أسعار الأوراق المالية ؛ نظراً لما قد تتطلبه هذه النوعية
من البحوث من كفاءة وفاعلية فى سوق رأس المال لا تتوافر فى البيئة المصرية الآن .

فروض البحث :

الفرض الأول : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل الميزة النسبية على حدة » .

الفرض الثانى : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل نظرية الوكالة على حدة » .

الفرض الثالث : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل التكاليف السياسية
على حدة » .

الفرض الرابع : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل الميزة النسبية
(حزمة واحدة) » .

الفرض الخامس : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل نظرية الوكالة
(حزمة واحدة) » .

الفرض السادس : « لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية
وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل التكاليف السياسية
(حزمة واحدة) » .

وقد تم اختبار فرضين لعوامل النظرية المعيارية بالنسبة لطريقة FIFO ، باعتبارها
عوامل تحفز على اختيارها أو عدم اختيارها .

الفرض السابع : «لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين لكل عامل من عوامل النظرية المعيارية على حدة» .

الفرض الثامن : «لا يوجد اختلاف جوهري بين أحكام وآراء مديري الإدارات المالية وأحكام وآراء المراجعين فيما يتعلق بجميع عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الواحد (حزمة واحدة)» .

منهج البحث :

يعتمد الباحث على المدخل الاستقرائي الميداني في إنجاز هذا البحث . حيث يتم استخلاص العوامل المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من خلال استقراء العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال وفقاً لمنهج البحث الإيجابي . ويرجع الاعتماد على هذا المنهج للمزايا والمبررات التالية :

- إن الاعتماد عليه في البحوث المحاسبية يفيد في احتواء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية للبيئة المحيطة بالمحاسبة .

- إنه يفترض دائماً السلوك الرشيد والحدود الواقعية بدلاً من الحدود المثالية .

- إنه ينظر إلى متخذ القرار على أنه مركز من خليط من العناصر التي تمثل ثقافته وشخصيته ، بما ينعكس على كيفية اتخاذه للقرار . الأمر الذي يمكن من معرفة العوامل التي تكمن وراء اتخاذه للقرارات المختلفة بما فيها قرارات الاختيار المحاسبي .

كما يعتمد الباحث في إتمام الدراسة الميدانية على الاستقصاء الميداني حول مدى تأثير العوامل السابقة في قرار الاختيار المحاسبي . حيث توجه قوائم استقصاء لعينتين هما : المديرون الماليون ، والمراجعون ، باعتبارهم أكثر الأطراف تأثراً في اتخاذ هذا القرار . ومن ثم فإن هدف الدراسة الميدانية هو الحصول على إجابات عن التساؤلات التالية :

- ما هي العوامل المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر مديري الإدارات المالية ؟ وما هي من وجهة نظر مكاتب المراجعة ؟

- ما هو ترتيب الأهمية النسبية لكل عامل من هذه العوامل (المتغيرات) من وجهة نظر كل من الفئتين محل البحث ؟

- هل توجد فروق أو اختلافات بين الآراء ؟

- فى حالة وجود فروق أو اختلافات ، فهل هى جوهرية أم غير جوهرية ؟ ويتضح ذلك بعمل اختبارات لمعرفة : -

* ما هى معنوية الاختلافات أو الفروق بين الآراء لكل عامل (متغير) على حدة ؟

* هل توجد فروق معنوية بين متوسطات درجات جميع العوامل (المتغيرات) التى تمثل ظاهرة معينة بكل من فئتي الدراسة ؟

وقد قام الباحث بعمل التحليلات الإحصائية للفروض السابقة على مستويين هما :

المستوى الأول :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن كل عامل من العوامل المختلفة على حدة ، والذي يدخل فى تكوين العامل الرئيسى . من خلال تطبيق اثنتين من الاختبارات هما :

١ - اختبار Kolomgrv Simnrov اللامعلمى .

٢ - اختبار Student Test t العلمى .

المستوى الثانى :

حيث يتم اختبار مدى الاتفاق أو الاختلاف فى الرأى بين المجموعتين السابقتين بشأن مجموعة عوامل كل فرض (كحزمة واحدة) من خلال تطبيق ثلاثة اختبارات هى :

١ - اختبارى Willcoxon Signed Rank Test و Mann Whitney U Test اللامعلميان .

٢ - اختبار Student Test t العلمى .

وذلك لتحديد الدقيق لمدى أهمية وتأثير كل عامل من العوامل المختلفة محل البحث .

عينة البحث :

تم اختيار عينة عشوائية قدرها (٢٤) مفردة من الفئة الأولى (المديرون الماليون) و (٢٩) مفردة من الفئة الثانية (المراجعون) . ولا شك أن صغر حجم العينة فضلاً عن عشوائيتها يعتبر قيداً أو حداً من حدود البحث ، لكن ما يخفف من تأثير ذلك هو اختيار الأساليب الإحصائية للتحليل التي تتناسب مع حجم العينات الصغيرة . كما أن هذه الدراسة تعد بمنزلة دراسة استطلاعية قصد بها استكشاف العوامل التي قد تكون مؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون في ظل التغيرات الحديثة التي تجرى في البيئة المصرية .

الإحصائية الخاصة باستثمارات الاستقصاء الموزعة والمرتدة والجاب عنها

مجتمع العينة		المديرين الماليين		مكاتب المراجعين	
بيان	العدد	النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد
عدد الاستثمارات الموزعة	٣٤	٪١٠٠	٢٩	٪١٠٠	
عدد الاستثمارات المرتدة	٢	٪٥,٨	٤	٪١٣,٧	
عدد الاستثمارات المفقودة	٧	٪٢٠,٥	٥	٪١٧,٢	
عدد الاستثمارات المجاب عنها بصورة غير صحيحة	١	٪٢,٩	٢	٪٦,٨	
عدد الاستثمارات المجاب عنها بصورة صحيحة	٢٤	٪٧٠,٥	١٨	٪٦٢	

خطة البحث :

تحقيقاً للهدف من البحث طبقاً للخطوات المنهجية ، فقد تناول الباحث المشكلة المذكورة من خلال خمسة فصول ، تمثل الأربعة الأولى منها الجزء النظري للدراسة ، وقد جاءت على النحو الآتي :-

الفصل الأول : المخزون السلعي : وأهميته ، وطرق تقييمه ، ومعايير اختيارها :

يتناول هذا الفصل المتغير التابع للدراسة فى سياق أربعة مباحث . وقد خلص إلى وجود أربعة اتجاهات رئيسية تمثل حصيلية الفكر المحاسبى يمكن الاعتماد عليها فى صياغة معيار للاختيار بين أسس وبدائل القياس المحاسبى ، وحيث إن هذه الاتجاهات لم ترقَ لمستوى المعيار بعد ، فيفضل أن نطلق عليها (منظور) لتعدد وجهات النظر بشأن كل اتجاه . وتتمثل هذه الاتجاهات فى منظور التعاقدات بشقيه : كفاءة التعاقد ، والمنفعة الذاتية لتحديد كيفية وعدالة توزيع الناتج الاقتصادى للمنشأة ، ومنظور القدرة التنبؤية للمعلومات لمساعدة الأطراف المختلفة على اتخاذ القرارات ، والمنظور السلوكى لإنتاج الأثر والسلوك المرغوب فيه ، وأخيراً المنظور الحكيم العشوائى الذى يعتمد على وجود عامل معين يسيطر (Dominant) على باقى العوامل الأخرى أو يشترك معها فى التأثير على قرار الاختيار المحاسبى . ومن خلال المفاضلة بين أساس القياس الجارى والتاريخى وفقاً للمعايير السابقة ، اتضح وجود تراجع عملى كبير لأساس التكلفة الجارية بالرغم من القبول المنطقى له . ويرجع ذلك لعوامل ترتبط بمتطلبات الإفصاح ذاتها من حيث طبيعته ، والأساس النظرى له ، وكذلك توقيت إصداره ، وعوامل ترتبط بمدى اقتناع المستفيدين به ، وعوامل ترتبط بخصائص التنظيم الذى فرض عليه القياس والإفصاح الجارى . وكذلك خلص الفصل إلى أن أساس القياس التاريخى هو أفضل الأسس فى قياس الأحداث الاقتصادية للمنشأة ، وأكثرها فهماً ووضوحاً للأطراف المختلفة المهتمة بنشاط الوحدة الاقتصادية ، ولساعدتها فى اتخاذ القرارات الاستثمارية فى كثير من الأحيان . كما أنها لم تكن قاصرة على تقديم أشكال بديلة من المعلومات وفقاً لبدائل القياس المتاحة لكل عنصر من عناصر الأصل (وفى مجال البحث : طرق وبدائل المحاسبة عن المخزون) . ثم عرض الفصل بالتفصيل أهمية اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون من وجهات نظر مختلفة ، بحيث تعبر مجموع هذه الأهمية عن أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر مستخدمى القوائم المالية . وخلصنا لوجود أهمية للاختيار بين طرق المحاسبة عن المخزون من وجهة نظر المجتمع الذى تعمل به المنشأة ، وذلك لتأثيرها على موارد هذه المنشأة ومن ثم موارد المجتمع . وكذلك من وجهة نظر الإدارة ، حيث يمكن تقييم الإدارة من حيث تقييم إستراتيجيتها فى إدارة عناصر المخزون ، كما أن السلوك الإدارى نفسه يتأثر بالطريقة المختارة . وتناول

أيضاً أهمية اختيار الطريقة من وجهة نظر محلى بورصة الأوراق المالية : نظراً لما يقدمونه من خدمات لكل من المستثمرين والمقرضين ، مما يوجب معه إجراء تحليلات للقوائم المالية بما تتضمنه من طرق محاسبية .

الفصل الثانى : العلاقة بين المحاسبة والبيئة واختيار الطريقة المحاسبية :

يتناول هذا الفصل الإطار العام لمصدر التغيرات المستقلة فى سياق ثلاثة مباحث ، وذلك بفحص العلاقة المتبادلة بين المحاسبة والبيئة المحيطة بها ، وأثار ذلك على القيام بالوظيفة المحاسبية وبالأخص القياس المحاسبى القائم على الاختيار بين البدائل المحاسبية . وقد خلص المبحث الأول إلى وجود علاقة بين مفهوم المحاسبة كنظام للمعلومات والبيئة الاقتصادية المحيطة بها ، والمتمثلة فى سوق رأس المال . كما أن هذا السوق كان له العديد من الآثار فى تشكيل الوظيفة المحاسبية قياساً وإفصاحاً . وعرض المبحث مدخل أسعار الأوراق المالية للاختيار بين بدائل أو سياسات المحاسبة عن المخزون كنتاج لتفاعل العلاقة السابقة وفقاً لنماذج كل من السوق والمستثمرين المختلفة ، وخلص إلى أن هذا المدخل لا ينهى الجدل أو النقاش حول محدودات اختيار الطريقة المحاسبية أو بالأخص اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون (محل البحث) ، ومن ثم فإن الاعتماد عليه وحده ينطوى على العديد من أوجه القصور ، لذا يجب البحث عن العوامل الاقتصادية الأخرى التى ترتبط باتخاذ هذا القرار ، وهى تلك العوامل التى تنتج من مضامين بيئة التنظيم . وحيث إن مفهوم البيئة هو مفهوم عام ينطوى على العديد من المؤثرات والعوامل ، فقد تناول المبحث الثانى تحليلاً لمضمون البيئة العامة ، وأثر التطورات التى تحدث فى مكوناتها على حتمية تطور المحاسبة أكاديمياً وعملياً ، بحيث يكون هذا التطور استجابة لمتطلبات البيئة وتحقيقاً للنتائج المرجوة . لذا فقد خلص إلى أن المحاسبة هو نظام كمى ديناميكى للمعلومات يتميز بالتطور والتغير المستمر لمواكبة التطورات الحادثة فى البيئة التى يقدم خدماته لها . ومن ثم فإن جمود الأنظمة المحاسبية وثباتها قد يقضى على تطور البيئة أو تطور النظام نفسه . وحيث إن كل تنظيم أو كل قطاع صناعى له خصائصه الفريدة التى يمتاز بها وتميزه عن غيره داخل نفس البيئة ، فقد تناول المبحث الثالث البيئة الخاصة للتنظيمات وأثارها على اختيار الطريقة المحاسبية ، من حيث نظرية المنشأة والعلاقات الصريحة والضمنية التى

ترتبط بين أطراف التعاقد بها والتي تشكل في مجموعها الطبيعة الاقتصادية للمنشأة . كذلك تناول أنواع عقود الوكالة من وجهة النظر القانونية والاقتصادية ، كما تناول مفهوم مجموعة فرص الاستثمار والإنتاج والنمو وأثارها على شكل صياغة عقود الوكالة ومن ثم تأثيرها على الاختيار المحاسبي . وخلص إلى أن الاختيار المحاسبي هو دالة للمنافع والتكاليف النسبية المتوقعة وفقاً لطبيعة عقد الوكالة الذي تعمل في ظله المنشأة ، وأن خصائص التنظيم تؤثر في تشكيل البيئة الخاصة به بدرجات مختلفة ، تلك الخصائص التي تخلق بعداً جديداً لمشاكل الوكالة سواء من ناحية اتخاذ القرارات الاستثمارية أو قرارات إحلال الأصول ، الأمر الذي يصعب معه فصل عوامل فرص الاستثمار عن عوامل الوكالة من حيث أثارها على الاختيار المحاسبي . ومن ثم فإن الاعتماد على كل من منظور المنفعة الذاتية أو كفاءة التعاقد لا ينهي الجدل أو النقاش حول محددات اختيار الطريقة المحاسبية ، بل إن خصائص التنظيم التي يعبر عنها بفرص الاستثمار والنمو تؤثر على كل من المنظورين السابقين بما يؤثر على الاختيار المحاسبي بصورة غير مباشرة . ومن ثم يجب الاعتماد على مدخل شامل يأخذ كل هذه العوامل في الاعتبار بعد إعادة تصنيفها وتحديد المنطق السببي لها في التأثير على قرار الاختيار المحاسبي .

الفصل الثالث : العلاقة بين البيئة الخاصة واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة في مجال العوامل المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون وفقاً للمنهج الإيجابي بعد إعادة تصنيفها وفقاً لمفاهيم البيئة الداخلية الخاصة والبيئة الخارجية الخاصة للتنظيم ، وذلك على أساس درجة ارتباط عواملها بنشاط التنظيم . وقد خلص الفصل إلى وجود ثلاث مجموعات رئيسية لهذه العوامل وهي : المزايا النسبية (المقارنة) ، وتكاليف الوكالة ، والتكاليف السياسية ، بالإضافة إلى عوامل النظرية المعيارية ، بحيث تضم كل مجموعة عوامل أو مؤشرات فرعية تحقق مفهوم ومضمون العامل الرئيسي الذي تمثله . ويلخص الجداول التالية العوامل المؤثرة في القرار محل البحث .

العوامل المؤثرة في القرار محل البحث

تكاليف سياسية	تكلفة المكالمة (الردية والتابعة)				الميزة النفسية (إزاييا المقارن)				العوامل الإنشائية
	٢	٢	١	٢	٢	٢	١	١	
	ميكال المكالمة	مقدور للكلل - العائليين (التأثير على النسب المالي)	مقدور للكلل - (إزوريه)	تكلفة الطريقة المستقيمة (إزوريان القسم المتوسط)	طبيعة قومي الاستثمار والإنتاج والتمويل	الوحدات القريبية (التعلق الثقافي)			العوامل الدورية Morris & Richardson (1983)
- الحجم الماكلي *		- شريطة مقدور الدين	- خلة حوازل إزوريه	- الحجم النسبي *		- الوحدات القريبية *	- ترتيب الأعمار *	- ترتيب مسجديات الخلفين *	Lee & Hsieh (1985)
- الحجم الماكلي		- شريطة مقدور الدين			مدى تعلق العمليات				
- الحجم النسبي					- كفاءة إدارة الخلفين				
- الكفاءة الرأسمالية					- طبيعة الصناعة				
		- شريطة مقدور الدين			- عدد خطوط الإنتاج والتجارات *				Caster & Simon (1986)
		- شريطة مقدور الدين *			- الحجم *				
					- نظام الخلفين				
					- ثبات (استحقاق)				
					- طبيعة الصناعة				Lindahl (1989)

٢٣٦ الإدارة العامة

٢٣٦ الإدارة العامة

تابع الجداول :

الكاتب سباسبية	تكملة النوكا (الزراعة والثروة الحيوانية)			البيئة الطبيعية (البيئة الطبيعية)		المراجع الزمنية
	٣	٢	١	٢	١	
	- الماكينة الزراعية - الزراعة * - الزراعة * - الزراعة * - الزراعة *	- قهوة التوتيرات - المصانع على نهر النيل - الزراعة على أسيوط - الزراعة الحديثة *	- خطة حوض الزراعة			Hunt (1985)
	- درجة تركيز النوكا * - درجة تدهور النوكا * - درجة تركيز النوكا في به الأجزاء الخارجية * - نظام التفتيش السليم					Dyl (1989)
						Niehaus (1989)
						Eggleton et al., (1976)
			- تطوير أساليب الزراعة (قائمة الزراعة) *			Harplin (1987)
						Cullinan (1984)
- أثر التغيرات *						Bowen et al., (1985)

يتمتع بالبريد (ع) أن النظم ملزم في قرار الاختيار -

الفصل الرابع : دراسة تمهيدية نظرية للدراسة الميدانية :

وقد تناول بالتحليل العوامل المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون . وأوضح مدى أهمية هذه العوامل في إطار معطيات البيئة المصرية ، خاصة في ظل التغيرات الحديثة التي تطرأ على البيئة الاقتصادية ، وخلص لوجود ثلاث مجموعات أساسية تتضمن جميع عوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة التي تؤثر في هذا القرار ، وأن أهمية هذه العوامل سوف تختلف من منشأة لأخرى ، بل من قطاع صناعي لآخر وفقاً للظروف التي تحيط بكل منها . كما خلص إلى أن عوامل الميزة النسبية تعد بمنزلة عوامل فنية ترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس وكذلك بطبيعة خصائص التنظيم ، كما أن عوامل الوكالة تمثل ركيزة أساسية في أى من دراسات الاختيار المحاسبى على أساس تعظيم كل طرف لمنفعة الذاتية . ثم أخيراً عوامل التكاليف السياسية التي تمثل رغبة الدولة في تحقيق العدالة الاجتماعية وزيادة الرفاهية الاجتماعية وحماية الاقتصاد القومى . وأن لكل مجموعة المنطق السببى الذى يربط بين عواملها واختيار طريقة المحاسبة عن المخزون .

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ، وقد خلصت إلى ما يلى :

من خلال تفريغ بيانات استمارات الاستقصاء ، نجد أنها موزعة على النحو التالى على مستوى كل طريقة من طرق المحاسبة عن المخزون :

الطريقة	عدد المميزين الماليين	عدد المراجعين
FIFO	١٨	١٥
المتوسط المرجح المتحرك	٢٠	١٢
LIFO	٣	٢

ومن ثم تخرج طريقة (LIFO) من نطاق التحليل الإحصائى ، حيث لم يكن حجم الاستجابات كافياً لتطبيق أى من الأساليب الإحصائية . كما يمكن الاستعاضة عن دراسة مدى أهمية تأثير العوامل الخاصة بها ، بدراسة مدى أهمية تأثير العوامل المؤثرة فى قرار اختيار الطريقة المناقضة لها (FIFO) ، أخذين فى الاعتبار أن ما يؤثر فى اختيار الأولى إيجابياً يؤثر فى الثانية سلبياً ، والعكس صحيح . وتجدر الإشارة إلى أن الصناعات التى فضلت طريقة (LIFO) تمثلت فى صناعة الأنوية والبتروكيماويات .

ملخص نتائج طريقة FIFO

١ - ملخص نتائج اختبارى Kolmogorov Simnrov (K - S) و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (١)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض عدم لكل عامل على حدة لطريقة FIFO

رقم العامل كما فى القائمة	بيان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K-S	اختبار t	ملاحظات
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستتزل من الربح الخاضع للضريبة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١١	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
٢٠	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	وكالة	رفض	رفض	-
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(٢-)	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعيارى للعائد .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٣-)	قوة اتحادات نقابات العمل .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٤-)	وجود عقود تفاوض على الأجور .	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
(٧-)	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	تكاليف سياسية	رفض	رفض	-

وتجدر الإشارة إلى أنه في حالة تعارض نتائج كل من اختبارى (K-S) و (t) ، يفضل حسم التعارض لصالح اختبار (t) نظراً لأن الاختبارات اللامعلمية بصفة عامة تسمح بوجود مساحة أكبر من أخطاء النوع الثانى (قبول فرض العدم وهو خاطئ) . وقد تم قبول فرض العدم لباقي العوامل الأخرى .

ب - ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .

- نتائج اختبار مجموع الرتب غير العلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٢ - أ) : المقارنة بين متوسطات الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

البيانات العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٦	٢٦٩,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	- ٠,٢٠	قبول فرض
الإدارة	١٦	٢٥٨,٥	١٢٨	٢٦,٥٣	٠,٢٠	العدم

جدول (٢ - ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات العينة	عدد العمال	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٧	٦١	٢٤,٥	٧,٨٢	- ١,٠٨٦	قبول فرض
الإدارة	٧	٤٤	٢٤,٥	٧,٨٢	١,٠٨٦	العدم

جدول (٢ - ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٥	٤٠	١٢,٥	٤,٧٨	- ٢,٦١	رفض فرض
الإدارة	٥	١٥	١٢,٥	٤,٧٨	٢,٦١	العدم

جدول (٢ - د) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابي (كحزمة واحدة)

البيانات	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٦	٢	١,٢٩	-٠,٧٧	قبول فرض
الإدارة	٢	٤	٢	١,٢٩	٠,٧٧	العدم

جدول (٢ - و) : المقارنة بين متوسطات عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبي (كحزمة واحدة)

البيانات	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	قبول فرض
الإدارة	٢	٥	٢	١,٢٩	صفر	العدم

- اختبار الإشارة والرتب غير المعلمي (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٣) : المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة) باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	١٤	صفر	٣٨,٦٧	٠,٣٦١٩	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٤	صفر	١١,٨٣	١,١٨	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	١٥	صفر	٧,٤١	٢,٠٢	رفض فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير الإيجابي	١	صفر	٢,٢٣	٠,٤٤٨	قبول فرض العدم
عوامل النظرية المعيارية ذات التأثير السلبي	١-	صفر	٢,٢٣	-٠,٤٤٨	قبول فرض العدم

- اختبار (١) المعلمي باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

ملخص نتائج طريقة المتوسط المرجح المتحرك

١ - ملخص نتائج اختبارى Kolmogorov Simnrov (K - S) و (t) عند مستوى معنوية (٥٪) لاختبار الفرض أنه لا يوجد اختلاف بين الآراء والأحكام فى كل من العينتين محل البحث (كفرض عدم) ، فى مقابل الفرض البديل بوجود اختلاف لكل عامل على حدة .

جدول (٤)

نتائج اختبارى (K - S) و (t) بشأن رفض فرض العدم لكل عامل على حدة

رقم العامل كما فى القائمة	بيان	الظاهرة التى يمثلها	اختبار K - S	اختبار t	ملاحظات
١	الرغبة فى تمهيد الدخلى بين الفترات الحاسبية	تكاليف سياسية	قبول	رفض	تعارض
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية)	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
٨	الرغبة فى زيادة السمعة الحسنة	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
١١	انخفاض تكاليف استخدام المتوسط المرجح	ميزة نسبية	قبول	رفض	تعارض
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون	ميزة نسبية	رفض	رفض	-
(١-)	يوجد خطة لحوافز الإدارة بناء على الدخلى المحاسبى	وكالة	قبول	رفض	تعارض
(٤-)	الرغبة فى التأثير على النسب المالية عند الاقتراض	وكالة	رفض	رفض	-

ب - ملخص نتائج اختبارات معنوية الفروق بين متوسط جميع العوامل التى تمثل ظاهرة معينة بكل من مجموعتى الدراسة عند مستوى معنوية (٥٪) .
- نتائج اختبار مجموع الرتب غير المعلمى (The Mann Whitney U Test) :

جدول (٥ - أ) : المقارنة بين متوسطات عوامل الميزة النسبية (كحزمة واحدة)

البيانات العينة	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة MU	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	١٢	١٣٩	٧٢	١٧,٣٢	٠,٦٣٥	قبول فرض
الإدارة	١٢	١٦١	٧٢	١٧,٣٢	٠,٦٣٥-	العدم

جدول (٥ - ب) : المقارنة بين متوسطات عوامل نظرية الوكالة (كحزمة واحدة)

البيانات	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٤	٢٤	٨	٢,٤٦	-١,٧٣	قبول فرض
الإدارة	٤	١٢	٨	٢,٤٦	١,٧٣	العدم

جدول (٥ - ج) : المقارنة بين متوسطات عوامل التكاليف السياسية (كحزمة واحدة)

البيانات	عدد العوامل	مجموع الرتب	القيمة المتوقعة Mu	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
المراجعين	٣	١٢	٤,٥	٢,٢٩	-٠,٦٦	قبول فرض
الإدارة	٣	٩	٤,٥	٢,٢٩	٠,٦٦	العدم

- اختبار الإشارة والرتب غير المعلمي (Wilcoxon Signed Rank Test) :

جدول (٦)

المقارنة بين متوسطات عوامل كل ظاهرة (كحزمة واحدة)

باستخدام اختبار الإشارة والرتب

البيانات	مجموع الرتب والإشارات	القيمة المتوقعة	الانحراف المعياري σ	Z المحسوبة	النتيجة
عوامل الميزة النسبية	-١٦	صفر	٢٥,٤٩	-٠,٦٢٧	قبول فرض العدم
عوامل نظرية الوكالة	١٠	صفر	٥,٤٧	١,٨٢٥	قبول فرض العدم
عوامل التكاليف السياسية	٤	صفر	٣,٧٤	١,٠٦٩	قبول فرض العدم

- اختبار (t) المعلمي باستخدام برنامج (STATGRAF) كانت نتائجه مطابقة للنتائج السابقة .

النتائج :

فى ضوء ما سبق كانت نتائج اختبارات الفروض على النحو التالى :

١ - قبول الفروض : الرابع والخامس والثامن مع رفض الفرض السادس لطريقة (الوارد أولاً صادر أولاً) ، وقبول جميع الفروض لطريقة (المتوسط المرجح المتحرك) .

٢ - تعتبر عوامل الميزة النسبية (عوامل الفرض الأول) بما تتضمنه من : تقادم المخزون ، وتقلب مستوياته ، وتغييرات الأسعار ، وتكلفة الطريقة المحاسبية ، وطبيعة عمليات التخزين ، وتداول المخزون ، هى أكثر العوامل تأثيراً فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، باعتبارها عوامل فنية تمثل بيئة التصنيع للمنشأة ، وترتبط بطبيعة عنصر الأصل محل القياس .

٣ - تعتبر عوامل نظرية الوكالة (عوامل الفرض الثانى) بما تتضمنه من عوامل : هيكل الملكية ، وتعارض وتجانس المصالح بين الملكية الخارجية والداخلية ، من أهم العوامل المؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . وإن تعديل هياكل الملكية الحادث الآن فى البيئة المصرية يجب أن يأخذ هذه العوامل فى الاعتبار لإنجاح هذا الاتجاه .

٤ - تحتل كل من : عوامل التكاليف السياسية (عوامل الفرض الثالث) ، والنظرية المعيارية (عوامل الفرض السابع) أهمية قد تكون متساوية فى التأثير على القرار السابق . فبالرغم من تواجد بعض من عوامل التكاليف السياسية ، إلا أنها ليست مؤثرة فى قرار الاختيار لطريقة المحاسبة عن المخزون . أما عوامل النظرية المعيارية فقد يكون لها تأثير ملموس على القرار السابق .

توصيات البحث :

١ - يجب إلغاء التوحيد المحاسبى الذى يطبق على قطاع الأعمال العام بجمهورية مصر العربية ؛ نظراً لاختلاف طبيعة أنشطة منشآت كل قطاع ، واختلاف الظروف الاقتصادية الداخلية والخارجية المحيطة به ، فضلاً عن اختلاف طبيعة عقود الوكالة المبرمة بين أطراف التعاقد الداخليين بكل قطاع .

٢ - يجب أن يرفق بالقوائم المالية بيان أو ملاحظات متممة عن العوامل التي اعتمدت عليها إدارة المنشأة في اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، بحيث يمكن لاستخدمى هذه القوائم الحصول على تفهم أعمق للوضع المالى للمنشأة وطبيعة التعاقدات الداخلية بها ، أى تفهم أسباب اختيار طريقة معينة ، الأمر الذى يؤدي إلى تخفيض درجة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف الداخلية والخارجية للمنشأة . ومن ثم زيادة فاعلية سوق رأس المال . ويكون من ضمن مسئوليات المراجع التأكد من صحتها .

٣ - ضرورة ربط حوافز الإدارة بالقيمة الاقتصادية للمنشأة (القيمة السوقية لها) ، بدلاً من رقم صافى الربح . حيث يؤدي ذلك لحفز المديرين على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التي تعظم القيمة الحقيقية للمنشأة وتوفر معلومات صادقة عنها .

٤ - يجب توحيد القوانين التي تعمل في ظلها المنشآت وذلك من خلال قانون موحد لها (أى تتميط وتثبيت مصدر العوامل المؤثرة) ، مع إعطاء مرونة كافية لكل منشأة في اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون التي تلائم احتياجاتها ، الأمر الذى يساعد على حصر العوامل المؤثرة في القرار السابق بصورة أدق .

٥ - يجب الاعتماد على أهم العوامل من مجموعة عوامل الميزة النسبية ومجموعة الوكالة - وبالأخص عوامل هيكل الملكية - في بناء معايير محاسبية تعكس البيئة المصرية ، وتساعد على اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون للمنشآت العاملة بها .

٦ - ضرورة إعداد برامج تدريبية وتنظيم محاضرات للقيادات الإدارية ، وذلك لتوضيح مفهوم الاختيار المحاسبى الكفء الذى يجب أن تختاره المنشأة في ظل سياسة الخصخصة .

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب :

- ١ - المرسى حجازى ، سعيد عبدالعزيز : اقتصاديات الخدمات العامة ، الناشر : قسم المالية العامة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .
- ٢ - عباس مهدى الشيرازى : نظرية المحاسبة ، الطبعة الأولى ، الكويت ، دار ذات السلاسل ، ١٩٩٠ م .
- ٣ - عبدالحى مرعى : المحاسبة فى وحدات القطاع العام والمشاكل المحاسبية المعاصرة ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٧١ م .
- ٤ - عبدالرحمن يسرى أحمد : الاقتصاديات النولية ، الناشر : قسم الاقتصاد بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٢ م .
- ٥ - عبدالفتاح الصحن ، وصفى عبدالفتاح : المحاسبة المالية - المدخل للقياس والتقييم والتحليل ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٨٩ م .
- ٦ - فاروق الغنور : إصلاح الهياكل المالية بشركات القطاع العام ، الناشر : نفس المؤلف ، ١٩٩٢ م .
- ٧ - محمد عباس بدوى ، الأميرة إبراهيم عثمان : دراسات فى مشاكل محاسبية معاصرة ، الناشر : قسم المحاسبة بكلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٠ م .
- ٨ - محمد عباس بدوى ، فؤاد السيد المليجى : المحاسبة الضريبية : فى القياس الضريبي ، الناشر : الدار الجامعية ، الإسكندرية ١٩٩٦ م .

ب - المقالات والدراسات :

- ١ - أحمد السيد حمد الله : « أثر عقود الوكالة والتكاليف السياسية والوضع الضريبي للشركة على سياسة المحاسبة عن المخزون السليعى التى تتبناها الشركات المساهمة المصرية » ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، السنة التاسعة ، العدد الأول ، ١٩٩٥ م .

- ٢ - _____ : «مدى أهمية المعلومات المحاسبية للمستثمرين - منهج مقترح لتطوير الإفصاح المحاسبى لتنشيط سوق المال المصرى» ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد الثانى ، ١٩٩٣ م .
- ٣ - الغريب محمد البيومى : «حول المشروعات العلمية والعملية لتعدد البدائل المحاسبية ومعايير الاختيار بينها» ، مجلة التكاليف ، مايو ١٩٨٢ م .
- ٤ - أحمد حسين على حسين : «التكلفة الجارية بين القبول والتراجع العملى - دراسة تحليلية» ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج ، جامعة أسيوط ، العدد الثانى ، ١٩٩٠ م .
- ٥ - أحمد سامى عثمان : «نظم المعلومات المحاسبية والتحديات المعاصرة» ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، ١٩٨٧ م .
- ٦ - أحمد عبدالمولى الصباغ : «تأثير الخصائص البيئية على أنظمة المحاسبة والرقابة - دراسة تحليلية مقارنة» ، مجلة الإدارة ، العدد الأول ، يوليو ١٩٩٢ م .
- ٧ - الليل ، قاعدة المحاسبة الدولية رقم (٢) ، السنة الأولى ، العدد الرابع ، ١٩٩٠ م .
- ٨ - المعايير المحاسبية كإطار مكمّل للنظام المحاسبى الموحد ، الوقائع المصرية ، العدد ٢١٥ (تابع) ، ٢٣ سبتمبر ١٩٩٦ م .
- ٩ - حسين مصطفى هلالى : «أثر المنخل الإيجابى على البحوث المحاسبية - الفجوة بين النظرية والتطبيق العملى» ، أفاق جديده ، جامعة المنوفية ، السنة الخامسة ، العدد الأول ، ١٩٩٤ م .
- ١٠ - زكريا محمد الصادق : «تطور بحوث المحاسبة المالية فى علاقتها بمنهج البحث العلمى» ، التجارة والتمويل ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩ م .
- ١١ - _____ : «محددات صنع القرار المحاسبى» ، التجارة والتمويل ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، ١٩٩١ م .
- ١٢ - _____ : «نحو استخدام نظرية تكلفة الوكالة فى تطوير نظرية إيجابية للمحاسبة» ، التجارة والتمويل ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ١٩٨٤ م .
- ١٣ - سامى نجدى رفاعى : «نحو منهج مقترح لتسعير المخزون يزيد من صلاحية المعلومات المحاسبية كنسأس لترشيد القرارات» ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة المنصورة ، العدد الرابع ، ١٩٨٨ م .
- ١٤ - سمير رياض هلال : «تقديم بدائل القياس المحاسبى فى ضوء خصائص جودة المعلومات» ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، مايو ١٩٨٩ م .

- ١٥ - صفاء محمد سرور سعيد : «مخاطر تضخم المخزون السلعي على المنشآت الصناعية» ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة الأزهر ، العدد العاشر ، يناير ١٩٩٣ م .
- ١٦ - صلاح الدين إبراهيم مصطفى : «السوق النشطة للأوراق المالية وعلاقتها بالحاسبة وأثرها في التوزيع الأمثل لمصادر الثروة على مستوى الاقتصاد القومى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الخامس ، ١٩٨٣ م .
- ١٧ - عبدالحميد عبدالمنعم عقدة : «النظام المحاسبى المتكامل واتخاذ القرارات : الأبعاد السلوكية للمعلومات المحاسبية» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، ١٩٨٠ م .
- ١٨ - عبدالفتاح الصحن : «التوحيد المحاسبى - مدلوله وأهميته» ، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** ، جامعة الإسكندرية ، يناير ١٩٦٩ م .
- ١٩ - على محمد الجوهري : «التغيرات المحاسبية : الدوافع والأسباب ، السمات ، استجابة السوق» ، **التجارة والتمويل** ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، ١٩٨٩ م .
- ٢٠ - على أحمد أبو الحسن : «الأسباب المحتملة لتغيير الرأب القانونى - دراسة ميدانية فى المملكة العربية السعودية» ، **مجلة الإدارة العامة** ، العدد (٧٧) ، يناير ١٩٩٣ م .
- ٢١ - كمال الدين مصطفى الدهراوى : «أثر عقود الحوافز وشروط المديونية على سلوك الإدارة عند إعداد التقارير الخارجية» ، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين** ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، يناير ١٩٩٤ م .
- ٢٢ - كمال الدين مصطفى الدهراوى : «دور الإفصاح المحاسبى فى تخفيض عدم تماثل المعلومات وزيادة كفاءة سوق رأس المال» ، **مجلة كلية التجارة** ، جامعة الإسكندرية ، العدد الثانى ، المجلد الواحد والثلاثون ، سبتمبر ١٩٩٤ م .
- ٢٣ - ماهر محمود رسلان : «العوامل المؤثرة فى بناء السياسة المحاسبية ، التجارة والتمويل» ، **المجلة العلمية لكلية التجارة** ، جامعة طنطا ، العدد الثانى ، السنة الثانية عشرة ، ١٩٩٢ م .
- ٢٤ - محمد السيد صديق : «كفاءة سوق الأوراق المالية وبعض آثارها المحاسبية - عرض وتقييم للدليل التجريبى» ، **مجلة البحوث التجارية** ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد الثامن ، ١٩٨٥ م .
- ٢٥ - محمد بدر الدين إبراهيم الأمين : «القياس المحاسبى لفاعلية سوق رأس المال» ، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، كلية التجارة وإدارة الأعمال بالزمالك ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، ١٩٩١ م .

٢٦ - محمد سامى راضى : «الأبعاد السلوكية لنموذج القياس فى بيئة التنظيمات» ، التجارة والتمويل ، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة طنطا ، العدد الأول ١٩٨٩م .

٢٧ - _____ : «تحليل العوامل المؤثرة فى تحديد أتعاب المراجعة - دراسة نظرية وميدانية» ، التجارة والتمويل ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة طنطا ، الملحق الأول للعدد الثانى ، ١٩٩٤م .

٢٨ - محمد سمير الصبان : «نور الإفصاح المحاسبى فى عملية الخصخصة» ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، عدد خاص ، مايو ١٩٩٣م .

ج - أبحاث غير منشورة :

١ - أحمد عبدالسلام أبو موسى : «النوافع الاقتصادية والسلوكية للاختيار بين أسس القياس المحاسبى للربحية باستخدام مدخل تعظيم المنفعة الذاتية ، والتطبيق على شركات الإنشاءات والمقاولات» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ١٩٩٣م .

٢ - أيمن أحمد الشتيوى : «تأثير الثبات الوظيفى على استخدام المعلومات المحاسبية فى قرارات الاستثمار فى الأوراق المالية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٣ - رجب السيد راشد : «العلاقة بين البيئة والإفصاح المحاسبى مع دراسة اختبارية لمستوى كفاية متطلبات الإفصاح فى جمهورية مصر العربية» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، ١٩٩٦م .

٤ - علاء الدين زهران : استخدام نظرية الوكالة فى تحليل مشكلة الاختيار بين القواعد والطرق المحاسبية البديلة مع التطبيق على بعض المنشآت المصرية ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٠م .

ثانياً - المراجع باللغة الإنجليزية :

أ - الكتب :

- 1 - Beaver, W. H., **Financial Reporting : An Accounting Revolution**, (NY:. Prantice Hall, 1988).
- 2 - Cerloff, E. A., **Organization Theory and Design: A strategic approach for Management** (NY:. MC-Graw Hill Book Company, 1985).
- 3 - Enthoven, A. J. H., **Accountancy and Economic development policy**, (NY:. North-Holland-Amsterdam, 1973).
- 4 - Kieso, D. E. and J. Waygandt, **Intermediate Accounting**, (NJ:. John Wiley & Sons: NewJersey, 1988).
- 5 - Kohler, H., **Statistics for business and economics** (NY:. Harper Collins Publishers, 1994).
- 6 - McCullers, L. D. and R. G. Schroeder, **Accounting theory: Text and Readings** (NJ:. John Wiley & Sons Inc., 1987).
- 7 - Meigs W. B. and R. F. Meigs, **Financial Accounting**, (NY:. Mc Graw-Hill, Inc., 1988).
- 8 - Naser, K. H., **Cerative Financial Accounting; Its Nature and Use** (NJ:. Prentice-Hall,1993).
- 9 - Watts, R. L. Zimmerman, **Positive Accounting Theory**, (NJ:. Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, 1986).
- 10 - White, G., A. Sondhi and D. Fried, **The analysis and use of Financial Statement**, (NY:. John Wiley & Sons, Inc., 1994).
- 11- Wolk, H. I., J. R. Francis and M. G. Teamey, **Accounting Theory : Aconceptual and Institutional approach** (Boston:. Pws-Kent Publishing Comp., 1989).

ب - الدوريات :

- 1 - AAA, A Statement of Basic Accounting Theory (AAA. 1966).
- 2 - AAA, "Committee Report on Managerial Accounting 1969-71", **The Accounting Review** (Supplement, 1971).
- 3 - Abdel Khalik, A. R., "The Effect fo LIFO- Switching and Firm Ownership on Executives' Pay" , **Journal of Accounting Research**, (Autunm, 1985).
- 4 - Arcelus, F. J. and B. A. Trenholm, "Identifying The Firm's Characteristics Affecting the Choice of Inventory Valuation Methods", **International**

Journal of Production Economics, (Vol. 23, No. 1-3, 1991).

- 5 - _____, "On The Determination of Accounting Inventory Valuation Methods : The Canadian Experience", **Engineering Cost and Production Economics** (May, 1989).
- 6 - Bar-Yosef, S., P. J. Hughes and I. Venezia, "The LIFO/FIFO Choice as a Signal of Future Cost", **Journal of Management Accounting Research** (Fall, 1995).
- 7 - _____, and P. K. Sen, "On Optimal Choice of Inventory Accounting Methods", **The Accounting Review** (April, 1992).
- 8 - Beaver, W. H. and R. E. Dukes, "Interperiod Tax Allocation, Earning Expectations, and External Accounting", **The Accounting Review** (April, 1972).
- 9 - _____, J. W. Kennelly and W. H. Vass, "Predictive Ability as a Criterion For The Evaluation of Accounting Data", **The Accounting Review** (October, 1968).
- 10- Biddle, G. C., "Accounting Methods and Management Decisions : The case of Inventory Costing and Inventory Policy", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1980).
- 11- _____ and F. W. Lindhal, "Stock Price Reaction to Lifo Adoption : The Association Between Excess Return and Lifo Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1982).
- 12- Bowen, R. M., L. Ducharme and D. Shores, "Stakeholders' Implicit Claims and Accounting Method Choice", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
- 13- Buzly, S. L., "Company size, Listed Versus Unlisted Stocks, and The Extent of Financial Disclosure", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1975).
- 14- Caster, P. and D. t. Simon, "The Association Between Selected Variables and Inventory Methods", **Quarterly Review of Economics and Business** (Summer, 1986).
- 15- Christie, A. A. and J. L. Zimmerman, "Efficient and Opportunistic Choices of Accounting Procedures : Corporate Control Contests", **The Accounting Review** (October, 1994).
- 16- Christenson, C., "The Methodology of Positive Accounting", **The Accounting Review** (January, 1983).
- 17- Cloyd, C. B., F. Pratt and T. Stock, "The Use of Financial Accounting Choice to Support Aggressive Tax Position : Public and Private Firms", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1996).
- 18- Cooke T E., "The impact of size, Stock market listing and Industry type on disclosure in the annual reports of Japanese listed corporations", **Accounting and Business Research** (Vol. 22, 1992).
- 19- Cullinan, P. C. and J. A. Knoblett, "Unionization and Accounting Policy

- Choices : An Empirical Examination", **Journal of Accounting and Public Policy** (Vol. 13, No. 1, 1994).
- 20- Cushing, B. E. and M.J. Leclers, "Evidence On the Determinants of Inventory Accounting Policy Choice", **The Accounting Review** (April, 1992).
 - 21- Deberg, C. L. and K. A. Skriver, "The Relevance of Current Cost Accounting data : A Review and analysis of recent Studies.", **Journal of Accounting, Literature** (Vol. 6, 1987).
 - 22- Demski, J. S., "Choice Among Financial Reporting Alternatives", **The Accounting Review** (April, 1974).
 - 23- _____, J.M. Patell and M. A. Wolfson, "Decentralized Choice of Monitoring Systems", **the Accounting Review**, (January, 1984).
 - 24- Dhaliwal D. S., G.S. Solomon and E.D. Smith, "The Effect of Owner Versus Management Control on The Choice of Accounting Methods", **Journal of Accounting and Economics** (July, 1982).
 - 25- Dopuch, N. and M. Pincus, "Evidence on The Choice of Inventory Accounting Methods : LIFO Versus FIFO", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1988).
 - 26- Dowines, D. and T. R. Dyckman, "A Critical Look at The Efficient Market Empirical Research Literature as it Relates to Accounting Information", **The Accounting Review** (April, 1973).
 - 27- Dyl, E. A., "Agency, Corporate Control and Accounting Methods-The Lifo-Fifo Choice", **Managerial and Decision Economics** (Vol. 10, 1989).
 - 28- Eggleton, I. R., S. H. Penman and J. R. Twombly, "Accounting Changes and Stock Prices : An Examination of Selected Uncontrolled Variables", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1976).
 - 29- Gaver J. J. and K. M. Gaver, "Additional Evidence on the Association Between The Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend, and compensation Policies", **Journal of Accounting and Economics** (Vol. 16, 1993).
 - 30- Granof, M. H. and D. G. Short, "For Some Companies FIFO Accounting Make Sense", **The Wall Street Journal** (August, 1980).
 - 31- Harperin R. M., "The Effects of LIFO Inventory Costing on Resources Allocation : A Public Policy Perspective", **The Accountig Review** (January, 1969).
 - 32- _____ and W. N. Lanen., "The Effect of the Thor Power Tool Decision on the Lifo/Fifo Choice", **The Accounting Review** (April, 1987).
 - 33- Healy, P. M., "The Effect of Bouns Schemes on Accounting Decisions", **Journal of Accounting and Economics** (April, 1985).
 - 34- Hilke, J. C., "Regulatory Compliance costs and LIFO : No wonder small

- companies haven't switched", **Journal of Accounting, Auditing & Finance** (Summer, 1986).
- 35- Holthausen, R. W., "Accounting method choice : Opportunistic behavior, efficient contraction and Information perspective", **Journal of Accounting and Economics** (January, 1990).
 - 36- _____ and R. Leftwich, "The Economic Consequences of Accounting choice : Implication of Costly Contracting and monitoring", **Journal of Accounting and Economics** (May, 1983).
 - 37- Hughes, P. J. and E. S. Schwartz, "The LIFO/FIFO Choice : An Asymmetric Information Approach", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1988).
 - 38- Hunt, H. G., "Potential Determinants of Corporate Inventory Accounting decisions", **Journal of Accounting Research**, (Autumn, 1985).
 - 39- _____ and R.L. Hogler, "Corporate Ownership and Accounting Choice : A Critical Analysis", **Critical Perspectives on Accounting** (January, 1990).
 - 40- Ijiri, Y. and R. K. Jaedick, "Reliability and Objectivity of Accounting Measurements", **The Accounting Review** (July, 1966).
 - 41- Jennigs, R., D. P. Mest and R. B. Thompson II, "Investor Reaction to Disclosures of 1974-75 LIFO Adoption Decisions", **The Accounting Review** (April, 1992).
 - 42- Johnson, B. and D. S. Dhaliwal, "LIFO Abandonment", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1988).
 - 43- Kou H. C., "How Do Small Firms Make Inventory Accounting Choices?", **Journal of Business Finance and Accounting** (April, 1993).
 - 44- Lee, C. J., "Inventory Accounting and earnings/price ratios : A puzzle", **Contemporary Accounting Research** (Fall, 1988).
 - 45- _____ and D. A. Hsieh, "Choice of Inventory Accounting Methods : Comparative Analysis of Alternative Hypotheses", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1985).
 - 46- _____ and C. R. Petruzzi, "Inventory Accounting Switch and Uncertainty", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1989).
 - 47- Leftwich R., "Accounting Information in Private Markets : Evidence from Private Lending Agreement", **The Accounting review** (January, 1983).
 - 48- Lemke, K. W. and M. J. Page, "Economic determinants of Accounting Policy choice", **Journal of Accounting and Economics** (vol. 15, 1992).
 - 49- Liberty, S. E. and J. L. Zimmerman, "Labor Union Contract Negotiations and Accounting Choices", **The Accounting Review** (October, 1986).
 - 50- Lindahl, W. F., "Dynamic Analysis of Inventory Accounting Choice", **Journal of Accounting Research** (autumn, 1989).
 - 51- _____, C. Emby and R. H. Ashton, "Empirical research on LIFO : A review and analysis", **Journal of Accounting literature** (Vol. 7, 1988).

- 52- Mores, D., "LIFO ... or FIFO", **Financial Executive** (February, 1980).
- 53- _____ and G. Richardson, "The Lifo / Fifo Decision", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1983).
- 54- Murdock, B., "The Information content of FASB33 returns on equity", **The Accounting Review** (April, 1986).
- 55- Nair, R. A. and W. G. Frank, "The Impact of Disclosure and Measurement Practices on International Accounting Classification", **The Accounting Review** (July, 1980).
- 56- Niehaus, G.R., "Ownership Structure and Inventory Method Choice", **The Accounting Review** (April, 1989).
- 57- Radebaugh, L. E., "Environmental Factors Influencing the Development of Accounting Objectives, Standards and Practices in Peru", **The International Journal of Accounting** (Fall, 1975).
- 58- Ricks, W. E., "The Market's Response to The 1974 LIFO Adoption", **Journal of Accounting Research** (Autumn, 1982).
- 59- _____, "Firm Size Effects and The Association Between Excess Returns and LIFO Tax Savings", **Journal of Accounting Research** (Spring, 1986).
- 60- Shehata, M., "Self-Selection Bias and the Economic Consequences of two stage switching regression to SFAS No. 2", **The Accounting Review** (October, 1991).
- 61- Skinner, D. J., "The Investment Opportunity Set and Accounting Procedure Choice", **Journal of Accounting and Economics** (October, 1993).
- 62- Smith, D. E., "The Effect of The Separation of Ownership From Control on Accounting Policy Decision", **The Accounting Review** (October, 1976).
- 63- Sunder, S., "A Note on Estimating the Economic Impact of The LIFO Method of Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1976).
- 64- _____, "Relationship Between Accounting Changes and Stock Prices : Problems of Measurement and Some Empirical Evidence", **Journal of Accounting Research** (Supplement, 1973).
- 65- _____, "Stock Price and Risk Related to Accounting Changes in Inventory Valuation", **The Accounting Review** (April, 1975).
- 66- Tesler, L., "Theory of self enforcing agreements", **Journal of Business** (xxxx, 1980).
- 67- Tenholm, B. and F. Arcelus, "Accounting Valuation Methods : Structuring an Unstructured Problem", **Accounting Horizons** (September, 1989).
- 68- Watts, L. R., "Accounting Choice Theory and Market-Based Research in Accounting", **British Accounting Review** (Vol. 24, 1992).
- 69- _____ and J. L. Zimmerman, "Positive Accounting Theory : A Ten Year Perspective", **The Accounting Review** (January, 1990).

- 70- Watts, L. R. and J. L. Zimmerman, "The Demand and Supply of Accounting Theories : The Market for Excuse", **The Accounting Review** (April, 1979).
- 71- _____, "Towards a Positive Theory of The determination of Accounting Standards", **The Accounting Review** (January, 1978).
- 72- Warfield, T. D., J. J. Wild and K. L. Wild, "Managerial Ownership, Accounting Choices, and Informativeness of Earnings", **Journal of Accounting and Economics** (December, 1995).
- 73- Zmijewski, M. E. and R. L. Hagerman, "An Income Strategy Approach to the Positive Theory of Accounting Standard Setting Choice", **Journal of Accounting and Economics** (Vol. 3,1981).

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الإسكندرية

كلية التجارة

قسم المحاسبة والمراجعة

قائمة استقصاء

تهدف القائمة المرفقة إلى قياس مدى أهمية كل عامل من العوامل المختلفة المؤثرة في قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون ، وذلك من وجهة نظر معدى ومراجعى القوائم المالية (المستقصى منهم البيانات) . وسوف تستخدم البيانات التى ستدلون بها بشأن هذه القائمة فى أغراض البحث العلمى ومساعدة الجهات المعنية وكذلك الممارسين فى إصدار توصيات وترشيد قرارات الاختيار بين سياسات المحاسبة عن المخزون . فالقائمة المرفقة جزء من رسالة ماجستير بعنوان «دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فى قرار اختيار طريقة المحاسبة عن المخزون» ، مسجلة بقسم المحاسبة والمراجعة فى كلية التجارة بجامعة الإسكندرية .

رجاء الإجابة عن ما تحويه القائمة بدقة ودون تحيز حتى يمكن التوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها منهجياً .

ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

المشرف

دكتور / محمد السيد سرايا

الباحث

مصطفى كمال حسن

ملخص عام :

من المعلوم لدينا وجود عدة طرق لتقييم عناصر المخزون وفقاً لأساس التكلفة وهي المتوسط المتحرك ، FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) ، Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، وهي محور اهتمام هذا البحث . ومعلوم أن لكل طريقة آثاراً مختلفة على القوائم المالية . وحتى الآن يرى البعض أن المقاضلة والاختيار بين هذه الطرق تتم بطريقة حكمية أو عشوائية بناءً على أحكام وتقديرات متخذ قرار الاختيار . إلا أن العديد من الباحثين يرون أن هناك العديد من العوامل التي تحفز على تفضيل واختيار طريقة عن أخرى .

الرجاء من سيادتكم اتباع التعليمات الواردة بالقائمة .

ضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة .

بغض النظر عن الطريقة التي تتبعها منشأتك لتقييم عناصر المخزون ، أجب عن الأسئلة التالية من وجهة نظرك : -

١ - ما هي الطريقة المفضلة لتقييم عناصر المنصرف من المستلزمات الأولية على الإنتاج ؟

- (١) FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .
(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .
(٣) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناءً على خبرتك في مجال الأعمال والاستثمار . ما هي مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية في التأثير عليك عند اختيارك لطريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) للمحاسبة عن المخزون . الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل في قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذي يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك في ضوء التغيرات الحديثة التي تحدث في الاقتصاد المصري الآن .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً	مؤثر
١	التقلب (التذبذب) المرتفع في أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤	٥
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع في مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	السنة المالية للمنشأة تنتهى عندما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤	٥
٤	وجود خسائر ضريبية مرحلة .	١	٢	٣	٤	٥
٥	وجود إعفاءات ضريبية تستنزل من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤	٥
٦	قيود التشريعات المهنية (معايير المحاسبة المصرية) .	١	٢	٣	٤	٥
٧	زيادة نسبة الأصول غير الملموسة مقارنة بالأصول الملموسة في هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٨	التقلب (التذبذب) المرتفع في العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
٩	ارتفاع معدل دوران المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١١	الرغبة في زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحي الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	كبر حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأسسام) .	١	٢	٣	٤	٥
١٦	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة Fifo للمحاسبة عن المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٧	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبي .	١	٢	٣	٤	٥
١٨	استخدام رقم صافي الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٩	زيادة معدل العائد المحاسبي المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً
٢٠	الرغبة في التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤
٢١	انتشار الملكية الخارجية في يد عدد كبير من المستثمرين (أفراد لا يمتلك أى منهم مقداراً يزيد عن ٥٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤
٢٢	انخفاض الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤
٢٣	الملكية الكاملة لمن يقوم بالإدارة .	١	٢	٣	٤
٢٤	تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادي لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤
٢٥	التقرير عن القيمة الحقيقية للمخزون .	١	٢	٣	٤

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر في اختيار طريقة FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً
١	انخفاض التدفق النقدي من استخدام FIFO .	١	٢	٣	٤
٢	خطر الأعمال ممثلاً بالانحراف المعياري للعائد في علاقته بمجم المنشأة .	١	٢	٣	٤
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبي في المنشأة .	١	٢	٣	٤
٦	عدم تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤
٧	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا . اتجه للسؤال التالي .

(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر سيادتكم تعاونكم معنا .

٢ - هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر سيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك في مجال الأعمال والاستثمار . ما هي مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية في التأثير عليك عند اختيارك لطريقة المتوسط المتحرك للمحاسبة عن المخزون ؟ الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل في قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (✓) عند رقم (١) ، وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (✓) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذي يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك في ضوء التغيرات الحديثة التي تحدث في الاقتصاد المصري الآن .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً
١	الرغبة في تهييد الدخل بين الفترات المحاسبية .	١	٢	٣	٤
٢	التقلب (التذبذب) المرتفع في أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع في مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤
٤	السنة المالية للمنشأة تنتهي عندما يكون المخزون عند حده الأدنى (الدورة الطبيعية للنشاط) .	١	٢	٣	٤
٥	ارتفاع تقلب الأسعار ومدى تغير الحجم النسبي للمخزون .	١	٢	٣	٤
٦	ارتفاع تقلب مستويات المخزون وارتفاع تقلب مستويات الأسعار .	١	٢	٣	٤
٧	التشريعات المهنية (المعايير المحاسبية المصرية) .	١	٢	٣	٤
٨	الرغبة في زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحي الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً	مؤثر
٩	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤	٥
١٠	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبي بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١١	انخفاض تكاليف تطبيق واستخدام طريقة المتوسط المرجح المتحرك .	١	٢	٣	٤	٥
١٢	التقلب (التذبذب) المرتفع في العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤	٥
١٣	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤	٥
١٤	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
١٥	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الأقسام) .	١	٢	٣	٤	٥

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبياً في اختيار طريقة المتوسط المتحرك ،
فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً	مؤثر
١	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبي .	١	٢	٣	٤	٥
٢	استخدام رقم صافي الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤	٥
٣	زيادة معدل العائد المحاسبي المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤	٥
٤	الرغبة في التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤	٥

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

- (١) لا . اتجه للسؤال التالي .
(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ - هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك لتوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) Fifo (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) Lifo (الوارد أخيراً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٦) من القائمة .

بناء على خبرتك في مجال الأعمال والاستثمار . ما هي مدى أهمية كل عامل من العوامل التالية في التأثير عليك عند اختيارك لطريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) .
الرجاء تحديد مستوى تأثير كل عامل في قرار اختيارك . فإذا اعتقدت أن العامل عديم التأثير فضع علامة (/) عند الرقم (١) . وإذا اعتقدت أن العامل مؤثر جداً فضع علامة (/) عند رقم (٥) . لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة . وكل ما نرجوه هو تحديد الرقم الذي يعكس مستوى تأثير العامل من وجهة نظرك في ضوء التغيرات الحديثة التي تحدث في الاقتصاد المصري الآن .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً
١	زيادة التدفق النقدي المتوقع منها .	١	٢	٣	٤
٢	كبير الحجم النسبي للمخزون .	١	٢	٣	٤
٣	ثبات مستويات مخزون آخر المدة .	١	٢	٣	٤
١	زيادة حجم مبيعات المنشأة من مبيعات الصناعة .	١	٢	٣	٤
٢	خطر الأعمال مثلاً بالانحراف المعياري للعائد في علاقته بحجم المنشأة .	١	٢	٣	٤
٣	قوة اتحادات نقابات العمال .	١	٢	٣	٤
٤	وجود عقود تفاوض (مساومة) على الأجر .	١	٢	٣	٤
٥	ارتفاع نسبة ملكية رأس المال الأجنبي بالمنشأة .	١	٢	٣	٤
٦	كبير حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤
٧	زيادة نسبة الأصول الملموسة مقارنة بالأصول غير الملموسة في هيكل أصول المنشأة .	١	٢	٣	٤
٨	طبيعة عمليات التخزين بالمنشأة .	١	٢	٣	٤
٩	ارتفاع الكثافة الرأسمالية للمنشأة .	١	٢	٣	٤
١٠	كبير حجم المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل الصناعة .	١	٢	٣	٤
١١	زيادة تركيز الملكية الخارجية في يد عدد قليل من المستثمرين (فرد أو مجموعة متعاونة يمتلكون ٢٠٪ من الأسهم المتداولة) .	١	٢	٣	٤
١٢	ارتفاع الملكية الإدارية الداخلية .	١	٢	٣	٤
١٣	عدم وجود خسائر ضريبية مرحلة .	١	٢	٣	٤
١٤	عدم وجود إعفاءات ضريبية تستقر من الربح الخاضع للضريبة .	١	٢	٣	٤
١٥	تحقيق أفضل مقابلة بين الإيرادات والمصروفات .	١	٢	٣	٤

إذا علمت أن العوامل التالية قد تؤثر سلبياً في اختيار طريقة LIFO (الوارد أخيراً صادر أولاً) ، فأرجو تحديد مستوى أهمية كل عامل من هذه العوامل .

٢	العامل	عديم التأثير	قليل التأثير	متوسط التأثير	مؤثر جداً
١	التقلب (التذبذب) المرتفع في العمليات الإنتاجية والتشغيلية .	١	٢	٣	٤
٢	زيادة سرعة تقادم المخزون .	١	٢	٣	٤
٣	التقلب (التذبذب) المرتفع في أسعار المدخلات .	١	٢	٣	٤
٤	كثرة عدد خطوط الإنتاج (الآسام) .	١	٢	٣	٤
٥	الرغبة في زيادة السمعة الحسنة للمنشأة تجاه أصحاب المصلحة بها من (عملاء ، عاملين ، موردين ، مانحي الائتمان قصير الأجل) .	١	٢	٣	٤
٦	وجود خطة لحوافز الإدارة بناء على رقم الدخل المحاسبي .	١	٢	٣	٤
٧	استخدام رقم صافي الربح كمقياس لمستوى أداء المنشأة .	١	٢	٣	٤
٨	زيادة معدل العائد المحاسبي المطلوب على الأصول المستثمرة .	١	٢	٣	٤
٩	الرغبة في التأثير على النسب المالية عند الاقتراض .	١	٢	٣	٤
١٠	عدم تتابع تدفق التكلفة مع التدفق المادي لعناصر المخزون .	١	٢	٣	٤
١١	ارتفاع تكلفة استخدام وتطبيق LIFO .	١	٢	٣	٤

هل قمت باختيار طريقة لتقييم عناصر المخزون من الإنتاج التام ؟

(١) لا . اتجه للسؤال التالي .

(٢) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

٢ - هل تفضل اتباع نفس طريقة المستلزمات الأولية لتقييم عناصر المخزون من الانتاج التام ؟

(١) نعم . يمكنك التوقف الآن ، ونشكر لسيادتكم تعاونكم معنا .

(٢) لا . حدد الطريقة المفضلة لتقييمه :

(١) FIFO (الوارد أولاً صادر أولاً) . أرجو التوجه لصفحة (٢) من القائمة .

(٢) المتوسط المتحرك . أرجو التوجه لصفحة (٤) من القائمة .


الإدارة العامة

ترحب المجلة بمشاركة الكتاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب مع ملاحظة الآتي :

- تنشر المجلة الأعمال العلمية التي لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر في حقل الإدارة ، وحقل المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- تعرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للتحكيم العلمى حسب الأصول المتعارف عليها .
- تعبر الأعمال التى تنشر بالمجلة عن آراء كاتبها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المعهد .
- العمل العلمى الذى يقدم للمجلة لا يعاد لكاتبه .
- تراعى قواعد النشر الواردة فى المجلة عند إعداد الأعمال العلمية .
- تُشعر المجلة صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من المجلة وعشر مستلآت من العمل المنشور .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .

 توجه المراسلات
المتعلقة بالاشتراك فى المجلة
على العنوان التالى :

مركز الطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير مركز الطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٨٠ - ١٧٧٥)

 توجه المراسلات
المتعلقة بالتحرير
على العنوان التالى :

مركز البحوث والدراسات الإدارية
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير مجلة (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٦٨٨٨٨ (١٨١٥)

قواعد النشر في مجلة (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى المجلة أن تكون متسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط ، مع الالتزام بما يأتى :

١ - يجب ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة .

٢ - تقدم نسختان من العمل العلمى :

تكون النسختان مطبوعتين على وجه الصفحة فقط ، مع ترك مسافتين سطريتين بين الأسطر ، ومسافة (٤) سم أعلى الهامشين : الأيمن والأيسر ، وكذلك مسافة (٤) سم أعلى الصفحة وأسفلها . ويرفق ملخص للعمل العلمى (فى حدود ١٥٠ كلمة) باللغة العربية .

٣ - تسلسل صفحات العمل العلمى على النحو التالى :

- الصفحة الأولى ، وهى صفحة العنوان، وتتضمن : عنوان العمل ، واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) والوظيفة التى يشغلها ، والجهة التى يعمل لديها .

- الصفحة الثانية ، وهى بداية المتن (أو النص) وتأخذ الرقم (١) .

- يستمر ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية الملحقات بالمتن (أو النص) بشكل متسلسل .

٤ - يقدم كاتب العمل نبذة عن سيرته الذاتية ، تتضمن :

اسمه الكامل ، ومؤهلاته العلمية ومجال تخصصه ، وأبرز إنجازاته العلمية وجهة عمله ووظيفته مع إيضاح درجته العلمية أو مرتبته الوظيفية وعنوانه البريدى ورقم هاتفه (ورقم الفاكس إذا توفر) .

٥ - الهوامش :

توضع الهوامش فى نهاية المتن (أو نص العمل العلمى) وتبدأ بصفحة جديدة .
وتسلسل حسب ترتيب ورودها فى المتن .

٦ - المراجع :

تأتى بعد الهوامش فى صفحة مستقلة أو أكثر ، وتبدأ بالمراجع العربية ، ثم
المراجع الأجنبية .

٧ - الملاحق :

فى حالة وجود ملاحق ، توضع بعد نهاية المراجع مباشرة ، أى بقسم مستقل .

٨ - أداة جمع البيانات يجب أن ترسل مع العمل العلمى وتنشر مع الملاحق
بالقسم الخاص .

٩ - الاقتباس :

يجب أن يحدد كاتب العمل العلمى جميع ما يقتبسه عن الآخرين ، سواء كان
ذلك على شكل نصوص منقولة حرفياً ، أو أفكار لكُتَّاب آخرين ولكنها مصوغة
بلغة كاتب المقال نفسه ، وذلك كما يأتى :

١ - الاقتباس الحرفى (المباشر) :

يجب نقله كما هو ، وتمييزه عن كلام الكاتب نفسه بإحدى طريقتين :
- إذا كان النص المقتبس قصيراً (أربعة أسطر كحد أعلى) ، يوضع بين
علامتى تنصيص على النحو التالى «.....»
- أما إذا كان النص المقتبس أكثر من أربعة أسطر ، فيطبع فى فقرة جديدة
بعيداً عن الهامشين (حوالى سنتيمتر واحد للداخل) مع توضيق المسافة
الرأسية بين أسطره ، بحيث تكون مسافة سطرية واحدة .

ب - الاقتباس غير المباشر (نقل الأفكار) :

وهو عرض لأفكار أو آراء كتاب آخرين ، مصوغة بلغة كاتب العمل نفسه ، ويتم دمجها مع المتن .

١٠ - التوثيق :

يجب توثيق الاقتباسات في العمل سواء كانت نصوصاً حرفية أو نقلاً لأفكار الآخرين ، ويتم ذلك بوضع رقم في نهاية الاقتباس ، يقابله رقم في صفحة الهوامش يتم بعده تدوين مصدر المعلومات المقتبسة بشكل دقيق وكامل ، بحيث يتضمن : اسم المؤلف ، وعنوان المرجع ، ومعلومات النشر ، ورقم الصفحة أو الصفحات وفيما يلي أمثلة توضيحية :

- مثال على توثيق اقتباس من كتاب :

(*) فهاد بن معتاد الحمد : مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م ، ص (١٤٤) .

- مثال على توثيق اقتباس من مقال :

(*) كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (٢٧) ، العدد (٥٦) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧ م ، ص (٧) .

- مثال على توثيق اقتباس من كتاب باللغة الإنجليزية :

(*) Robert N. Anthony and John Dearden : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 , p. 33.

- مثال على توثيق اقتباس من مقال باللغة الإنجليزية :

(*) Christopher Orpen : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, p. 8.

١١ - إعداد قائمة المراجع :

توضع المراجع العربية أولاً ، تليها المراجع الأجنبية ، وتصنف الأولى هجائياً حسب الاسم الأول للمؤلف ، وتصنف الثانية حسب الاسم الأخير للمؤلف ، وفيما يلي أمثلة توضيحية :

المراجع العربية

- فهاد معتاد الحمد : **مسح البيئة الخارجية للأجهزة الحكومية المركزية** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م .
- كامل السيد غراب : «نحو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية» ، **الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السنة (٢٧) ، العدد (٦هـ) ، ربيع الآخر ١٤٠٨ هـ / ديسمبر ١٩٨٧ م ، ص ص (٧-٤٢) .
- وجيه عبدالله : **معايير الأداء ، دراسة تطبيقية** ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ١٩٧٦ م ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٧٦ م .

المراجع الأجنبية

- Anthony Robert N. and Dearden John : **Management Control Systems**, Homewood, Illinois USA , Richard D. Irwin, 1976 .
- Orpen, Christopher : "Toward A Taxonomy of Organizational Effectiveness Measures", **Public Administration**, Institute of Public Administration, Riyadh, vol. (9) No. (3), March 1995, pp. 8 - 22 .

قواعد نشر عرض الكتب :

يراعى فى الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزاً ومحتوياً على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد

عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

- ١ - مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .
- ٢ - عرض تقريرى (غير نقدى) لفصول الكتاب .
- ٣ - عرض نقدى لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب ، مدعماً بالأسانيد والحجج العلمية .
- ٤ - خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معاً .
- ٥ - قائمة لأهم المراجع التى حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عرض الرسائل الجامعية :

- يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :
- ١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .
 - ٢ - ملخص لمشكلة موضوع البحث وكيفية تحديدها .
 - ٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته .
 - ٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .
 - ٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .
 - ٦ - قائمة للمراجع .

بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول نشر العمل العلمى بالمجلة ، تقدم المادة العلمية مطبوعة - ما أمكن - على قرص الحاسوب الخاص بجهاز أبل ما كتشوش وبرنامج الناشر الصحيحى أو برنامج نيسس أو برنامج وينتكتست.

(٢) درجة انتظام بمسح أعداد المجلة (إلى

□ مثقلة جداً □ مثقلة إلى حد ما □ غير مثقلة على الإطلاق

□ (١) - تخصص موضوعات المجلة .

أولم في تركيز موضوعات المجلة على التخصصات التالية أثناء بمساحة :				
الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز العالي مناسب	لا توجد
١ - إدارة العامة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢ - إدارة الأعمال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ - المحاسبة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤ - القانون	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥ - اللغات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦ - أساليب البحث (أكبر بشكل عام)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٧ - أساليب الإدارة (خاص بالثقافة)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٨ - أساليب البحث	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٩ - اقتصاد	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١٠ - إدارة المشاريع الهندسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
١١ - البيئة وتجهيز المس	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

رابعاً - فروع الفرقة التي تهتم بها المجلة :

أولم في أن تهتم موضوعات المجلة بالمجتمعات والدراسات والكتابات :				
الموضوعات	أكبر	بدرجة أقل	بدرجة قليلة	لا توجد
١ - ثقافة المجتمعات التقليدية في العالم الإسلامي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢ - لغة الحضارة العربية في سياقات العلوم الإنسانية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ - لغة الثقافة الإسلامية في سياقات العلوم الإنسانية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤ - لغة الثقافة الإسلامية في سياقات العلوم الإنسانية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٥ - لغة الثقافة الإسلامية في العالم العربي بشكل عام	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦٩ - أخرى (حدد)				

خامساً - موضوعات أخرى تشاف إلى المجلة :

تتميز المجلة، خاصةً بالمجتمعات والدراسات والكتابات التخصصية في مجالات العلوم الإنسانية إلى جانب العلوم الإنسانية، بالإضافة إلى سراجها الكتب العلمية والتخصصية في مجالات البحث والتطوير، بالإضافة إلى مجالات العلوم الإنسانية، وأما التخصصات البحثية المتخصصة، بالمجلة

بالإضافة إلى ما يتذكر جازياً ، فإنه من المناسب أن تحتوي المجلة على :			
مواضيع	مواضيع	مواضيع	لا أخرى
١ - موضوعات الدراسات والكتابات والتجارب التي يقدمها للمجتمع	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢ - آثار الفروع من الدراسات والكتابات العلمية في مجالات العلوم الإنسانية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣ - آثار دراسات وبحوثه الثقافية في اللغة والفكر، والعلوم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٦٩ - أخرى (حدد)			

سادساً - الشكل العام للمجلة :

(١) صفحات المجلة من حيث العدد :

□ مثقلة جداً □ مثقلة إلى حد ما □ غير مثقلة على الإطلاق

(٢) حجم المجلة

□ مثقلة جداً □ مثقلة إلى حد ما □ غير مثقلة على الإطلاق

سابعاً - فضاء الكتب للتخصصات التي تهتم فيها من راجد : أو تراه مناسبة لتطوير المجلة

مع كميات إدارة البحث

الإدارة العامة

تعاد هذه القسيمة إلى :

مركز الطباعة والنشر ،

معهد الإدارة العامة -

الرياض ١١١٤١

المملكة العربية السعودية

ملاحظة : في حالة

تغيير العنوان يرجى

إبلاغ مركز الطباعة

والنشر ، معهد

الإدارة العامة ،

بالعنوان الجديد .

Order Address

Inst. of Pub. Adm.

Printing and Pub-

lishing Center .

Riyadh 11141

Saudi Arabia

Please notify us

if postal address

changes.

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراك في المجلة لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ بواقع (من كل عدد

الاسم :

المهنة / الوظيفة :

العنوان :

مرفق شيك مصدق بمبلغ (مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ،

الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع :

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 19

b - For Specific Issue (S), Year 19 , No

Name :

Organization :

Address :

City , State , Zipcode

Telephone

() ()

Date

... / ... / 19

CONTENTS	page
● Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University .	1
Dr. Moaddi M. Al-Methheb	
● The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms .	53
Dr. Abdulla J. AL-Shidadi Dr. Nadya H. Ayoub	
● Towards A Theoretical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance .	125
Dr. AL-Amira L. Ossman	
● Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought : A Comparative Perspective .	175
Dr. Ahmed H. Younes	
● Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study .	223
Mostafa M. Hassan	

PUBLIC

● Volume Thirty Eight

● Issue Number 1

ADMINISTRATION

Editorial Board

Supervisor General

Dr. Fahaad M. Al-Hamad
*Deputy Director General
For Research and Information*
Tel. : 4778926

Editor

Dr. Faisal M. AL-Gabbani
*Director General of Management
Studies and Research Center*
Tel. : 4787572

Dr. Ahmad M. Zamel
Dr. Saleh A. Al-Shuhaieb
Dr. Abdulrahman M. Al-Sultan
Dr. Abdullatif S. Al-Abdullatif
Dr. Mohammad N. AL-Bejad

Editorial Secretary

Saud G. Al-Hajouj
Tel. : 4768888 (Ext. 1815)

* Correspondence :

Correspondence for editing should be addressed to
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
Saudi Arabia
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration.

• Price Per Issue

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars.
- Other countries (4) U. S. Dollars.

• Subscriptions

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
* Individuals :				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
* Institutions :				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :
 Director, Printing & Publishing Center,
 P. O. Box 205, Riyadh 11141,
 Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) Fax : 4792136

PUBLIC

ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University.

Dr. Moaddi M. Al-Methheb

- The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms.

Dr. Abdulla J. AL-Shidadi

Dr. Nadya H. Ayoub

- Towards A Theoretical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance .

Dr. AL-Amira I. Ossman

- Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought : A Comparative Perspective .

Dr. Ahmed H. Younes

- Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study .

Mostafa M. Hassan

ISSN 0256-9035

© I.P.A 0137/14

0
0

PUBLIC

ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration.
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

- Turnover of Faculty Members from Higher Academic Institutions : An Exploratory Study on King Saud University

Dr. Moaddi M. Al-Methheb

- The Use of Decision Support Systems in Saudi Manufacturing Firms .

Dr. Abdulla J. Al-Shidadi

Dr. Nadya H. Ayoub

- Towards A Theoretical Framework for Expertise Dimensions Affecting the Efficiency and Effectiveness of Accounting Performance .

Dr. Al-Amira I. Ossman

- Solving Budget Defect in Contemporary and Islamic Thought : A Comparative Perspective .

Dr. Ahmed H. Younes

- Studying and Analyzing Inventory Accounting Method Decision : A Field Study .

Mostafa M. Hassan